

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2020/2021**



**TII**

**A DIREÇÃO DE INFORMAÇÕES E O APOIO À ATIVIDADE  
OPERACIONAL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Bruno Miguel Passos Baraças  
MAJ GNR INF**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A DIREÇÃO DE INFORMAÇÕES E O APOIO À**  
**ATIVIDADE OPERACIONAL**

**MAJ GNR INF Bruno Miguel Passos Baraças**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A DIREÇÃO DE INFORMAÇÕES E O APOIO À  
ATIVIDADE OPERACIONAL**

**MAJ GNR INF Bruno Miguel Passos Baraças**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: COR GNR INF Altide António Santos Serra da Cruz

Coorientador: MAJ GNR INF Pedro Miguel Dias Ramos

Pedrouços 2021



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Bruno Miguel Passos Baraças**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Direção de Informações e o apoio à atividade operacional** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **12 de maio de 2021**

Bruno Miguel Passos Baraças



## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho, corolário do Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021, não seria possível sem o apoio e energia de diversas pessoas, a quem manifesto publicamente o meu sincero e sentido reconhecimento.

Ao Senhor Coronel Altide António Santos Serra da Cruz, meu orientador, pela partilha de conhecimento e argutas orientações com que me guiou, bem como pela visão crítica que imprimiu em todas as decisões que tomei.

Ao meu coorientador e camarada de curso, Senhor Major Pedro Miguel Dias Ramos, pelos profícuos debates e pelo apoio incondicional na revisão crítica do trabalho.

Aos entrevistados, Senhor Tenente-General José Manuel Lopes dos Santos Correia, Senhor Coronel José Cascalho Moisés, Senhor Coronel Tirocinado Rui Alberto Ribeiro Veloso, Senhor Tenente-Coronel Pedro Miguel Duarte da Graça e Senhor Tenente-Coronel Bruno Daniel Batalha Fernandes, pela disponibilidade demonstrada e pela diferenciada qualidade das suas respostas, que muito contribuíram para os resultados alcançados.

Aos Senhores Comandantes das Unidades Territoriais do continente, pelo célere e precioso contributo que prestaram ao responderem aos questionários enviados.

Ao Senhor Coronel Jorge Ludovico Bolas, pelas prestimosas discussões sobre a temática em estudo, que em muito contribuíram para a consolidação dos conteúdos deste trabalho.

Ao Senhor Válder Teixeira, pela preciosa ajuda no tratamento estatístico dos resultados por questionário e pelas profícuas discussões metodológicas.

Ao Senhor Comandante Luís Daniel Carona Jimenez, Diretor do Curso de Estado-Maior Conjunto, em reconhecimento pelo acompanhamento presente e estímulo constante, que imprimiu nos mais diversos momentos deste longo e árduo percurso.

Aos meus camaradas de curso, pela amizade que partilhámos nestes longos e intensos meses de trabalho.

Finalmente, uma palavra de especial agradecimento à minha mulher, Patrícia, e aos nossos dois filhos, Margarida e Rodrigo, pilares fundamentais da minha vida, a quem agradeço a compreensão das minhas ausências e sem os quais a realização deste trabalho não seria possível.

A todos, o meu sincero agradecimento.



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico e concetual .....	4
2.1 Informações .....	4
2.1.1 Informações de Segurança .....	5
2.1.2 Informações Policiais .....	5
2.2 Ciclo de Produção de Informações .....	6
2.3 Considerandos Institucionais .....	7
2.3.1 Atividade operacional .....	7
2.3.2 Nível Operacional e Tático .....	7
2.3.3 Canal hierárquico e canal técnico .....	8
2.3.4 Processo de Planeamento Operacional .....	9
3. Estrutura Operacional da Guarda Nacional Republicana .....	10
3.1 Comando Operacional .....	10
3.2 As Unidades Territoriais .....	10
3.3 Sistemas de Informação .....	11
4. Produção de Informações na Guarda Nacional Republicana.....	12
4.1 A estrutura de Informações.....	12
4.2 Atividade de Informações.....	14
4.3 Produtos das informações .....	16
5. Estratégia de Investigação, Metodologia e método .....	17
5.1 Estratégia de Investigação e Metodologia .....	17
5.2 Método.....	18
5.2.1 Participantes e procedimentos.....	19
5.2.2 Instrumentos de recolha e técnicas de tratamento de dados .....	20
6. Estudo de Caso: as dinâmicas de apoio entre a Direção de Informações e as Unidades Territoriais no contexto da atividade operacional.....	22
6.1 Apresentação dos dados das entrevistas .....	22
6.2 Apresentação dos dados dos questionários.....	27
7. Discussão dos resultados .....	33
7.1 Da estrutura de Informações .....	33
7.2 Do contributo das Informações no nível operacional .....	36
7.3 Do contributo das Informações no nível tático .....	36



7.4 Medidas de melhoria.....	37
8. Conclusões .....	39
Referências bibliográficas .....	43
Legislação e Despachos referenciados .....	47

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Modelo de Análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Atribuições das Divisões da DI .....	Apd B-1
Apêndice C – Correlação de estratégia qualitativa e quantitativa .....	Apd C-1
Apêndice D – Guião de Entrevista .....	Apd D-1
Apêndice E – Respostas das Entrevistas .....	Apd E-1
Apêndice F – Corpo do Questionário .....	Apd F-1
Apêndice G – Resultado dos Questionários .....	Apd G-1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Ciclo de produção de informações .....	6
Figura 2 – Níveis de Planeamento da GNR.....	8
Figura 3 – Canais do fluxo de informação .....	8
Figura 4 – Organograma do CO .....	10
Figura 5 – Configuração tipo de um CTer.....	11
Figura 6 – Estrutura da Direção de Informações .....	13
Figura 7 – Estrutura das SIIC dos CTer .....	14
Figura 8 – Proporção documental emanada pela DI nas várias Áreas de Interesse .....	16

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Áreas de interesse da atividade de informações da GNR.....	15
Quadro 2 – Entrevistas exploratórias .....	18
Quadro 3 – Lista de Entrevistados.....	19
Quadro 4 – Universo versus respostas.....	20
Quadro 5 – Resultados da Pergunta 1.....	22
Quadro 6 – Resultados da Pergunta 2.....	23
Quadro 7 – Resultados da Pergunta 3.....	24
Quadro 8 – Resultados da Pergunta 4.....	24
Quadro 9 – Resultados da Pergunta 5.....	25



Quadro 10 – Resultados da Pergunta 6.....	26
Quadro 11 – Resultados da Pergunta 7.....	26
Quadro 12 – Resultados da Pergunta 8.....	27
Quadro 13 – Resultados da Questão 2 do Grupo 2 .....	29
Quadro 14 – Resultados da Questão 3 do Grupo 2 .....	30
Quadro 15 – Resultados da Questão 2 do Grupo 3 .....	31
Quadro 16 – Resultados da Questão 2 do Grupo 4 .....	32
Quadro 17 – Atribuições da DI .....	Apd A-1
Quadro 18 – Modelo de Análise adotado .....	Apd B-1
Quadro 19 – Correlação de estratégia qualitativa e quantitativa .....	Apd C-1
Quadro 20 – Caracterização socioprofissional .....	Apd G-1
Quadro 21 – Respostas do Grupo 2 .....	Apd G-2
Quadro 22 – Respostas do Grupo 3 .....	Apd G-4
Quadro 23 – Respostas do Grupo 4 .....	Apd G-5

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Estatísticas de fiabilidade .....	21
Tabela 2 – Estatística descritiva das afirmações do Grupo 2 .....	28
Tabela 3 – Estatística descritiva das afirmações do Grupo 3 .....	30
Tabela 4 – Estatística descritiva das afirmações do Grupo 4 .....	31





## **Resumo**

A Direção de Informações da Guarda Nacional Republicana é responsável pela produção de informações para apoio à tomada de decisão nos níveis estratégico, operacional e tático, assumindo-se como um pilar fundamental da atividade operacional da instituição, enformado pelas relações bidirecionais mantidas entre o nível operacional, no qual se posiciona, e o nível tático, representado pelas Unidades Territoriais, que prosseguem a missão geral da instituição nas respetivas áreas geográficas.

Assim, esta investigação tem como objetivo propor medidas que possibilitem a melhoria das dinâmicas de apoio entre a Direção de Informações e as Unidades Territoriais, na atividade operacional da Guarda Nacional Republicana.

Para cumprir este desiderato, recorreu-se a um processo metodológico assente no raciocínio indutivo, materializado por uma estratégia de investigação mista, na qual se recorreu a técnicas de análise documental, entrevistas e inquirição por questionário, num desenho de pesquisa de estudo de caso.

Como conclusão, apresentam-se melhorias que podem ser implementadas nos níveis operacional e tático, tendo em vista o incremento da capacidade operacional da Guarda Nacional Republicana, nomeadamente no que concerne ao incremento da eficiência nos dois níveis, consolidação doutrinária, clarificação do canal técnico, bem como no aumento da capacidade preditiva, tendo por base a melhoria dos atuais sistemas de informação.

## **Palavras-chave:**

Direção de Informações, Unidades Territoriais, Informações, atividade operacional.



## **Abstract**

*The Intelligence Directorate of the Guarda Nacional Republicana is responsible for the provision of intelligence to support decision-making at strategic, operational and tactical levels, standing as a cornerstone for the operational activity of the institution, developed by the two-way connections between the operational level, where it is positioned, and the tactical level, represented by the Territorial Units, which pursue the mission of the institution according to each geographical area of responsibility.*

*Hence, this investigation aims to propose measures that allow the improvement of the support dynamics between the Intelligence Directorate and the Territorial Units, in the operational activity of the Guarda Nacional Republicana.*

*To accomplish this purpose, we resorted to a methodological process based on inductive reasoning, through a mixed research strategy, in which documental analysis techniques, interviews and questionnaire surveys were used, as well as a case study research design.*

*In conclusion, a set of improvements are presented that can be implemented at the operational and tactical levels, to increase the operational capacity of the Guarda Nacional Republicana, particularly regarding increasing efficiency at both levels, doctrinal consolidation, clarification of the technical channel, as well as increasing predictive capacity, based on the improvement of current information systems.*

## **Keywords:**

*Intelligence Directorate, Territorial Units, Intelligence, operational activity.*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### C

CO Comando Operacional

CTer Comando Territorial

### D

DCIS Divisão de Contrainformação e Segurança

DepOp Departamento de Operações

DI Direção de Informações

### F

FSS Forças e Serviços de Segurança

### G

GIPO Grupo Integrado de Planeamento de Operações

GNR Guarda Nacional Republicana

### H

HUMINT *Human Intelligence*

### I

IC Investigação criminal

IUM Instituto Universitário Militar

### L

LOGNR Lei Orgânica da GNR

LSI Lei de Segurança Interna

### N

NAIIC Núcleo de Análise de Informações e Informação Criminal

NAO Núcleo de Apoio Operativo

NATO *North Atlantic Treaty Organization*

### O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

OSCD Órgãos Superiores de Comando e Direção

OSINT *Open-Source Intelligence*

### Q

QC Questão central

QD Questão derivada



## S

SIIC	Secções de Informações e Investigação Criminal
SIIO	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia
SIIO-P	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia – Ambiente
SIIO-G	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia – Georreferenciação
SIIO-O	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia – Ocorrências
SIIO-P	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia – Principal
SIIO-T	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia – Trânsito
SIIO-2S	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia – Salas de Situação
SIRP	Sistema de Informações da República Portuguesa
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

## T

TGCG	Tenente-General Comandante-Geral da GNR
------	---



## **1. Introdução**

A Guarda Nacional Republicana (GNR), nos termos do art.º 6.º da Lei de Segurança Interna (LSI) (Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto), desenvolve a sua atividade de acordo com os princípios, objetivos, prioridades, orientações e medidas da política de segurança interna. Organicamente, nos termos da sua Lei Orgânica (LOGNR) (Lei n.º 63/2007, de 06 de novembro), a GNR “é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”, que exerce as suas missões no contexto dos “sistemas nacionais de segurança e proteção”.

Neste contexto, tem por missões a garantia da legalidade democrática e da segurança interna, em todo o território nacional e mar territorial, acrescendo ainda, fruto da sua natureza militar, a colaboração na execução da política de defesa nacional. No âmbito da segurança nacional, desempenha um papel central, afirmando-se como elo de ligação entre as Forças e Serviços de Segurança (FSS) e as Forças Armadas (Janeiro, 2017).

Na prossecução da sua missão geral, a organização da GNR caracteriza-se pela existência de três níveis diferentes, nomeadamente a estrutura de comando, as unidades e o estabelecimento de ensino (Moutinho, 2016).

Na estrutura de comando, assumem especial relevância na esfera da atividade operacional, direta e indiretamente, os Órgãos Superiores de Comando e Direção (OSCD), em concreto o Comando de Doutrina e Formação, o Comando de Administração de Recursos Internos e o Comando Operacional (CO).

Nos termos do art.º 32.º da LOGNR (Lei n.º 63/2007), ao CO compete, em especial, “assegurar o comando de toda a atividade operacional” da GNR, tutelando “as unidades territoriais, as especializadas, de representação e de intervenção e reserva”.

No CO, a área das informações é materializada pela Direção de Informações (DI), constituindo-se como elemento crucial na capacidade operacional da GNR, tendo à sua responsabilidade as atividades de informações em apoio ao nível estratégico, operacional e tático.

No âmbito da atividade operacional, relevam na DI um conjunto de competências relacionadas com o apoio às Unidades, designadamente no que concerne às informações policiais, segurança e contrainformação. Assim, o CO, através da DI, assume especial centralidade no contexto da atividade operacional desenvolvida pela GNR, materializando o nível operacional da organização em matéria de informações.



Tal como salientava Silvério (2020), este nível operacional levará em consideração as orientações estratégicas, sendo responsável por dirigir as operações no nível tático.

No nível tático, não obstante a diversidade de missões e estruturas orgânicas, assumem capital importância as Unidades Territoriais, cuja tipologia enforma os designados Comandos Territoriais (CTer), espinha dorsal do dispositivo da GNR, cuja responsabilidade se traduz no cumprimento da missão geral nas respetivas áreas de territoriais (GNR, 2020b). Nestas Unidades, após entrada em vigor do Despacho 18/14-OG, de 11 de março, do Exmo. Tenente-General Comandante-Geral (TGCG), a atividade de informações constitui responsabilidade dos órgãos da estrutura de investigação criminal (IC), em especial através dos Núcleos de Análise de Informações e Informação Criminal (NAIIC), das Secções de Informações e Investigação Criminal (SIIC). Nos termos do referido Despacho, estes órgãos reportam igualmente ao canal da estrutura de informações da GNR, sendo responsáveis por colaborar na deteção e caracterização de padrões e perfis criminais e realizar missões inerentes à área de informações, em especial através de recurso a *Open-Source Intelligence*, bem como processar ordens/pedidos de pesquisa e zelar pela segurança das informações.

A atividade policial desenvolvida nestes níveis visa, em última instância, a segurança e bem-estar dos cidadãos, sendo forçosamente guiada pelas informações policiais (Silva, 2016). Destarte, é na compreensão da dinâmica de relações dos órgãos apresentados anteriormente, quer ao nível operacional quer tático, que assenta a justificação do tema da presente investigação, tendo em vista a apresentação de medidas que permitam contribuir para a melhoria e desenvolvimento da capacidade da GNR.

Na prossecução deste desiderato, a presente investigação teve como principal enfoque a estrutura de informações da GNR e a forma como esta se articula em prol do incremento da capacidade geral da instituição, através do apoio à atividade operacional desenvolvida pelas Unidades Territoriais. Deste modo, o objeto de investigação do presente estudo respeita à relação entre a DI e o dispositivo territorial da GNR, no desígnio de incremento da capacidade operacional.

Tendo em vista a especificação clara do objeto de investigação, procedeu-se à sua delimitação em termos de conteúdo, tempo e espaço (Santos & Lima, 2019). A investigação delimitou-se, no conteúdo, à análise das dinâmicas da DI nos níveis operacional e tático. No nível operacional no que concerne ao seu papel no planeamento desenvolvido pelo CO e, ao nível tático, no que respeita às relações bidirecionais com as Unidades Territoriais, em especial com os CTer do continente. Em termos de delimitação temporal, o estudo incidiu



no período compreendido entre a entrada em vigor do Despacho 18/14-OG, que redefiniu a estrutura de informações de nível tático, e a atualidade. Espacialmente, a investigação focou-se ao território nacional continental, em especial na área de responsabilidade dos 18 CTer da GNR.

Cumpra assim sublinhar que o Objetivo Geral (OG) desta investigação é: Propor medidas que possibilitem a melhoria das dinâmicas de apoio entre a DI e as Unidades Territoriais, na atividade operacional da GNR.

Na prossecução do OG, foram delineados os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE1. Caracterizar a estrutura de informações da GNR.

OE2. Analisar a atividade da DI no nível operacional.

OE3. Analisar as relações de apoio entre a DI e as Unidades Territoriais ao nível tático.

Partindo do OG e respetivos OE, foram elencadas as seguintes Questões Derivadas (QD):

QD1. Em que medida a atual estrutura de informações da GNR responde às necessidades do nível operacional e do nível tático?

QD2. Qual o contributo da DI no nível operacional da GNR?

QD3. Qual a relevância dos produtos gerados pela DI no planeamento da atividade operacional das Unidades Territoriais?

Assim, a Questão Central (QC) desta investigação assume a seguinte premissa: Que medidas se consideram necessárias tendo em vista a melhoria das dinâmicas de apoio entre a DI e as Unidades Territoriais, na atividade operacional da GNR?

Em termos de organização da investigação, o primeiro capítulo subjaz à introdução do tema. No segundo explana-se o enquadramento teórico concetual. Seguidamente, nos terceiro e quarto capítulos, caracteriza-se a estrutura operacional e a produção de informações na GNR. No quinto capítulo apresenta-se a metodologia e o método utilizados. Nos sexto e sétimo capítulos enquadra-se a análise do estudo de caso e a discussão dos resultados obtidos. Finalmente, no último capítulo, destinado às conclusões, apresenta-se a avaliação dos resultados, eventuais limitações, medidas de natureza prática e recomendações para estudos vindouros nesta área de investigação.

## **2. Enquadramento teórico e concetual**

Para melhor compreensão do presente estudo, importa definir um conjunto de conceitos, decorrentes da revisão da literatura efetuada, que se constituem como fundamentais para a compreensão do modelo da análise estabelecido. Na edificação da base concetual levou-se em consideração a doutrina militar nacional, seguida pela GNR, bem como o posicionamento de teorizadores e académicos, nacionais e internacionais, que ao longo dos anos têm contribuído para a diversificada literatura sobre a temática.

### **2.1 Informações**

Como salientava Rodrigues (2015), as informações constituem, desde há muitos anos, um campo de diversificada e abrangente produção bibliográfica, sendo reconhecidas na dimensão policial como um ativo crucial para o planeamento e orientação do policiamento (Carter, 2004; Den Hengst & Ter Mors, 2012; Ratcliffe, 2008).

Note-se, antes de mais, que “a tradição nacional favorece a palavra informações”, em detrimento do conceito de inteligência (*intelligence*) (Clemente, 2010, p. 158), mais usado no panorama anglo-saxónico e na literatura e organizações brasileiras (Carmo, 2006).

Concetualmente, as informações são o resultado da interpretação analítica de notícias, recolhidas através da exploração de fontes abertas ou fechadas, que, por conseguinte, após organizadas e contextualizadas, no tempo, no espaço e no ambiente da ação, contribuem para a sua compreensão (Bispo, 2004, p. 78).

Na doutrina militar nacional, as informações são o “produto resultante do processamento de notícias respeitantes a nações estrangeiras, organizações ou elementos, reais ou potencialmente hostis, ou áreas de operações atuais ou potenciais” (Exército Português, 2009, p. 1-6).

Por sua vez, Alves (2012) referia ainda que, em termos orgânicos, as informações correspondem a um conjunto de informações, notícias ou dados que obedecem a finalidades inscritas num processo conflitual.

A atividade de informações assume, de igual forma, um papel significativo no contexto das atividades desenvolvidas pelas FSS, no quadro das suas atribuições e competências (Moutinho, 2016), facto que nos relega para o conceito de informações policiais, abordado adiante.

A base concetual das informações é polissémica, podendo assumir diferentes significados, consoante as perspetivas em que são analisadas (F. Alves, 2019). Nesta senda, valoriza-se a perspetiva tripartida adotada por Schulsky (2006) e Kent (1965), citado por





Medeiros (2009), que analisam as informações na dimensão organizacional (entidades responsáveis pela atividade de informações), na dimensão das atividades (que visam obter o conhecimento) e na dimensão dos produtos (conhecimento que resulta do processamento de notícias).

Seguindo o posicionamento da doutrina militar, dependendo da utilização que lhe for destinada, as informações dividem-se pelos níveis estratégico (necessárias ao planeamento político e militar, a nível nacional ou internacional), operacional (necessárias à formulação de planos e à condução de campanhas no nível operacional), e tático (usadas no planeamento e condução de operações de nível tático) (Exército Português, 2009).

#### 2.1.1 Informações de Segurança

No quadro legal nacional, as informações de segurança constituem incumbência do Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP), em especial do Serviço de Informações de Segurança, responsável pela “produção de informações que contribuam para a salvaguarda da segurança interna e a prevenção da sabotagem, do terrorismo, da espionagem e a prática de atos que [...] possam alterar ou destruir o Estado de direito constitucionalmente estabelecido” (Lei Orgânica n.º 4/2014, de 13 de agosto).

Esta tipologia de informações tem carácter defensivo e aplica-se, primordialmente, no domínio da segurança interna, assumindo a forma de “informações sobre a identidade, capacidades, intenções, de organizações e indivíduos hostis que possam estar envolvidos em espionagem, subversão, sabotagem, terrorismo ou crime organizado” (Alves, 2012, p. 87), definição que se encontra alinhada com a estabelecida na doutrina militar nacional, no que respeita às áreas funcionais das informações (Exército Português, 2009).

#### 2.1.2 Informações Policiais

O conceito de informações policiais assume um papel central nesta investigação, pelo que se discriminam algumas das definições mais prementes da bibliografia nacional.

Para Gouveia (2018, p. 701) as informações policiais “são as que auxiliam a atividade policial no âmbito das suas operações de segurança interna”. O mesmo autor salienta ainda que estas integram uma categoria afim das informações de segurança, que tem vindo a ganhar importância acrescida no contexto da cooperação.

Salienta-se também a definição sustentada por Alves (2012, p. 67), ao afirmar que as informações policiais “são matérias que, para além dos aspetos relativos à investigação criminal, abrangem as diversas atividades policiais, tendo em vista a implementação de

medidas preventivas e a melhoria da eficácia das operações legítimas de política face ao agravamento das ameaças”.

Para Elias (2011), as informações assumem-se como uma vertente instrumental da atividade policial. O mesmo autor destaca ainda a importância destas informações no contexto da manutenção da ordem pública e da garantia da segurança e da conservação da paz social (Elias, 2011). De acordo com Torres (2005), citado por Neto (2010, p. 15), as informações policiais poderão assumir-se como “todas aquelas destinadas à prossecução direta das missões legalmente atribuídas a serviços de natureza policial, sejam elas de nível estratégico ou operativo”.

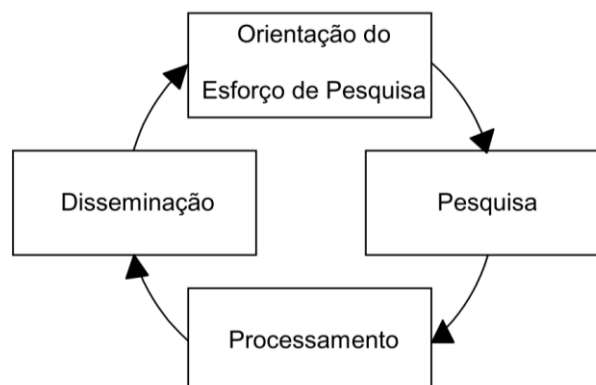
## 2.2 Ciclo de Produção de Informações

Para melhor compreensão das dinâmicas inerentes à atividade de informações, torna-se imperiosa a exposição do processo subjacente à produção das mesmas.

Assim, tal como referido por Gouveia (2018, p. 703), “a produção de informações pode ser vista numa perspetiva dinâmica”, enformada por diferentes momentos que assumem fases sistemáticas e estruturadas (Exército Português, 2009).

Deste modo o ciclo de produção de informações consiste numa “sequência de atividades na qual as notícias são obtidas, transformadas em informação e exploradas” (Exército Português, 2009, p. 3-1).

Apesar de existirem diferentes perspetivas no que concerne ao número de fases, segue-se nesta investigação o faseamento exarado na doutrina militar nacional, em pleno alinhamento com a mais recente doutrina da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO, 2020), pelo que se valorizam as fases apresentadas na Figura 1: orientação do esforço de pesquisa, pesquisa, processamento e disseminação (Exército Português, 2009, p. 3-1).



**Figura 1 – Ciclo de produção de informações**  
Fonte: Exército Português (2009, p. 3-1).



A orientação do esforço de pesquisa, ou direção, “consiste na determinação das necessidades de informações, no planeamento do esforço de pesquisa, na emissão de ordens e pedidos aos órgãos de pesquisa e na manutenção de uma contínua verificação da sua produtividade” (Exército Português, 2009, p. 3-3). A pesquisa, por sua vez, é a “exploração dos meios pelas origens e órgãos de pesquisa e a entrega da informação obtida à unidade de processamento apropriada para produção de informações” (Exército Português, 2009, p. 3-8). O processamento assume-se como a parte do ciclo “em que as notícias que foram pesquisadas, em resposta à orientação do comandante, são convertidas em informações” (Exército Português, 2009, p. 3-13). A última fase, a disseminação, consiste na “disponibilização oportuna de uma notícia ou informação, numa forma apropriada e através de meios adequados, àqueles que delas necessitam” (Exército Português, 2009, p. 3-20).

Não obstante a perceção deste ciclo enquanto conjunto procedimental de descomplicada natureza, o mesmo é caracterizado, na verdade, por um complexo conjunto de atividades, que operam em diferentes ciclos, com velocidades distintas, em diferentes níveis de direção. Deste modo, as tarefas associadas a cada fase podem sobrepor-se e coincidir, podendo ser conduzidas simultaneamente, em detrimento de um percurso sequencial. Acima de tudo, a fase da direção pode incidir sobre qualquer uma das outras fases. De igual modo, os dados recolhidos podem, se necessário, ser disseminados sem processamento, com apropriadas ressalvas (NATO, 2016, p. 47).

## **2.3 Considerandos Institucionais**

### **2.3.1 Atividade operacional**

Para efeitos da presente investigação, e na ausência de um conceito explícito de atividade operacional, considera-se a mesma como o conjunto de serviços de índole operacional, desenvolvidos pelo efetivo da GNR, no respeito pelos procedimentos técnico-táticos estabelecidos nos regulamentos internos e demais legislação<sup>1</sup>.

### **2.3.2 Nível Operacional e Tático**

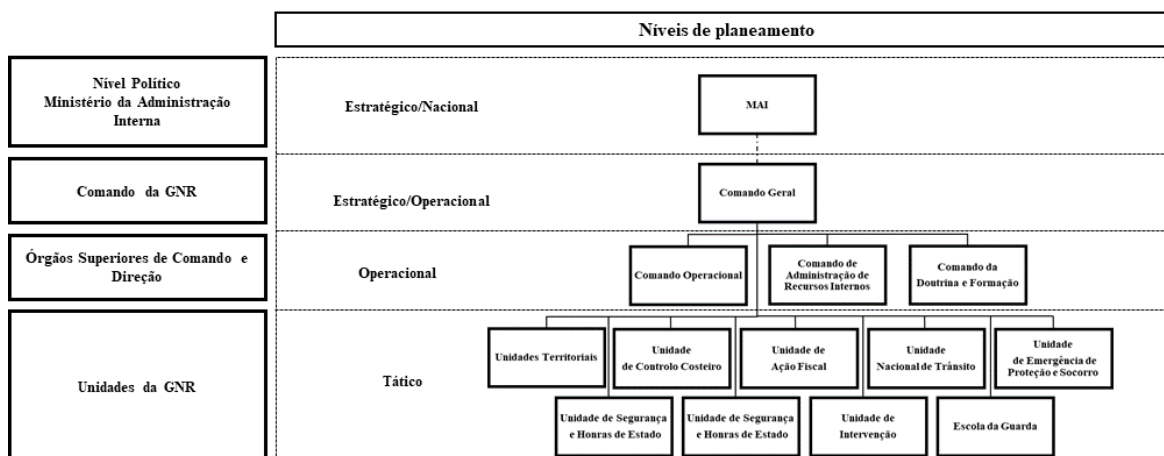
Considerando a natureza militar da GNR, a estratificação dos níveis operacional e tático terá por base a equiparação aos níveis de planeamento da doutrina NATO, preconizado por Silvério (2020).

Assim, tendo por base a atual estrutura orgânica da GNR (Figura 2), o nível operacional corresponde à estrutura de comando da GNR, que integra o CO e, por inerência

---

<sup>1</sup> Por analogia ao conceito de serviço operacional previsto no art.º 152.º do Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho, que institui o Regulamento Geral do Serviço da GNR.

da sua estrutura interna, a DI. O nível tático corresponde às unidades subordinadas, plano horizontal onde se inserem as Unidades Territoriais, que servirão de base à presente investigação.



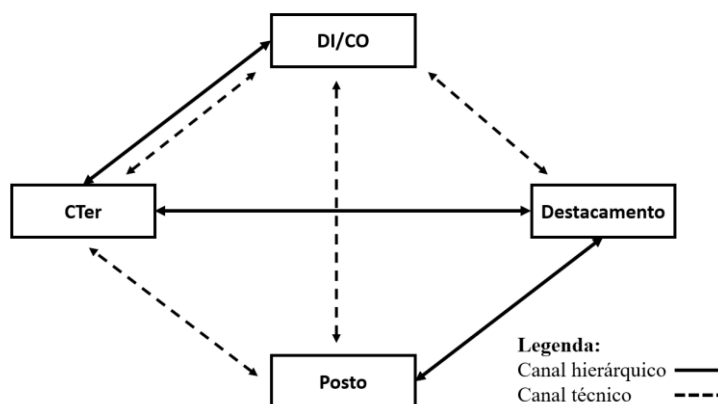
**Figura 2 – Níveis de Planeamento da GNR**

Fonte: Adaptado a partir de Janeiro (2017).

### 2.3.3 Canal hierárquico e canal técnico

Para efeitos de distinção dos canais através dos quais a informação flui entre os diferentes órgãos, nos níveis operacional e tático, levou-se em consideração o modelo empírico do curso de informações da GNR, conforme apresentado na Figura 3.

Como canal hierárquico considera-se aquele que resulta das ligações entre os diferentes órgãos da GNR, em obediência às respetivas cadeias de comando definidas nas suas estruturas orgânicas. O canal técnico, ao invés, caracteriza-se por ligações diretas, entre elementos dos diferentes órgãos da estrutura, sem vínculos orgânicos, tendo em vista a celeridade do fluxo informacional de interesse para a atividade de informações, devendo, deste modo, ser norteado pelo princípio da oportunidade.



**Figura 3 – Canais do fluxo de informação**

Fonte: Adaptado a partir de GNR (2017).



#### 2.3.4 Processo de Planeamento Operacional

Conforme definido na Diretiva de Comando para o biénio 2020-2022 (GNR, 2020a), a GNR encontra-se neste momento a desenvolver o seu processo de planeamento operacional, num esforço de adequação do mesmo à atividade operacional desenvolvida, por forma a potenciar um planeamento mais consistente e ajustado às reais necessidades do dispositivo territorial, atentos os recursos e meios disponíveis.

Face ao exposto, pretende-se implementar o recurso a processos e procedimentos mais colaborativos e integrados, entre o Comando da GNR, o CO e as Unidades Territoriais (GNR, 2020a). A materialização deste desiderato consubstanciou-se através da entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 7/2021, de 18 de janeiro, que alterou parte da estrutura orgânica da GNR, nomeadamente na criação do Departamento de Operações (DepOp) (anterior Direção de Operações). Ao DepOp cabe a “coordenação e controlo das atividades da Guarda no domínio do cumprimento das missões de natureza operacional, garantindo o apoio à direção operacional das unidades e dispositivo territorial, de acordo com as orientações estratégicas, os planos e as diretivas superiores” (Decreto-Lei n.º 7/2021).

No âmbito do “planeamento de operações futuras e condução de operações correntes”, foi criado o Grupo Integrado de Planeamento de Operações (GIPO), a constituir “quando a natureza, complexidade e envergadura das operações e da atividade operacional o justifiquem, sendo liderado pelo chefe do Departamento de Operações, enquanto responsável pelo planeamento, gestão e sincronização das mesmas” (Decreto-Lei n.º 7/2021).

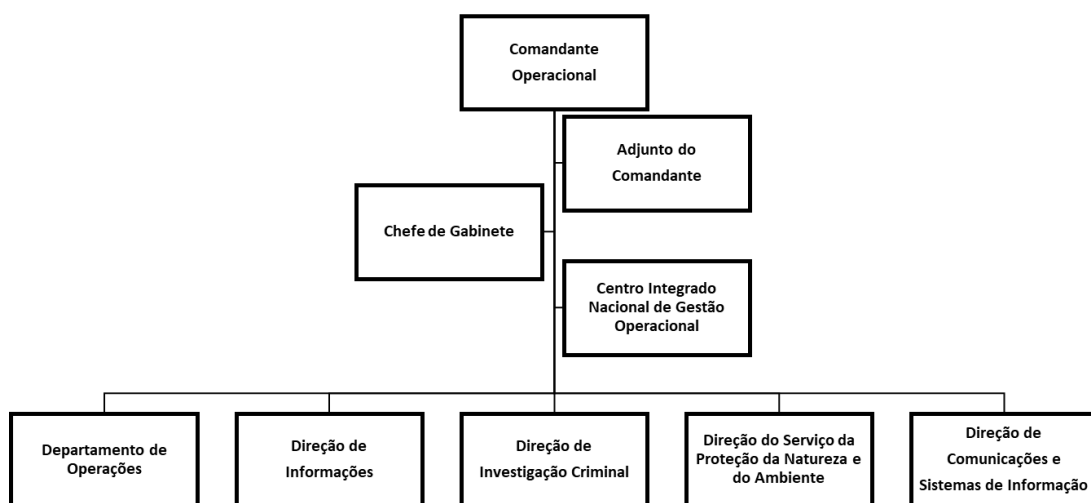
### 3. Estrutura Operacional da Guarda Nacional Republicana

O presente capítulo dedica-se à apresentação da estrutura operacional da GNR, nomeadamente no que respeita ao CO e Unidades Territoriais, elencando ainda os sistemas de informação que suportam a atividades desenvolvida.

#### 3.1 Comando Operacional

O CO, enquanto OSCD, assegura a condução da atividade operacional a nível nacional, cabendo-lhe a tutela das Unidades Territoriais e demais unidades da instituição (Andrade, 2011, p. 208). De acordo com o art.º 32º da LOGNR (Lei n.º 63/2007), o CO “compreende as áreas de operações, informações, investigação criminal, proteção da natureza e do ambiente e missões internacionais”, tendo à sua responsabilidade toda a atividade operacional desenvolvida pela GNR.

Organicamente, nos termos do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 7/2021, assume a configuração aposta na Figura 4.



**Figura 4 – Organograma do CO**  
Fonte: Adaptado a partir de GNR (2021).

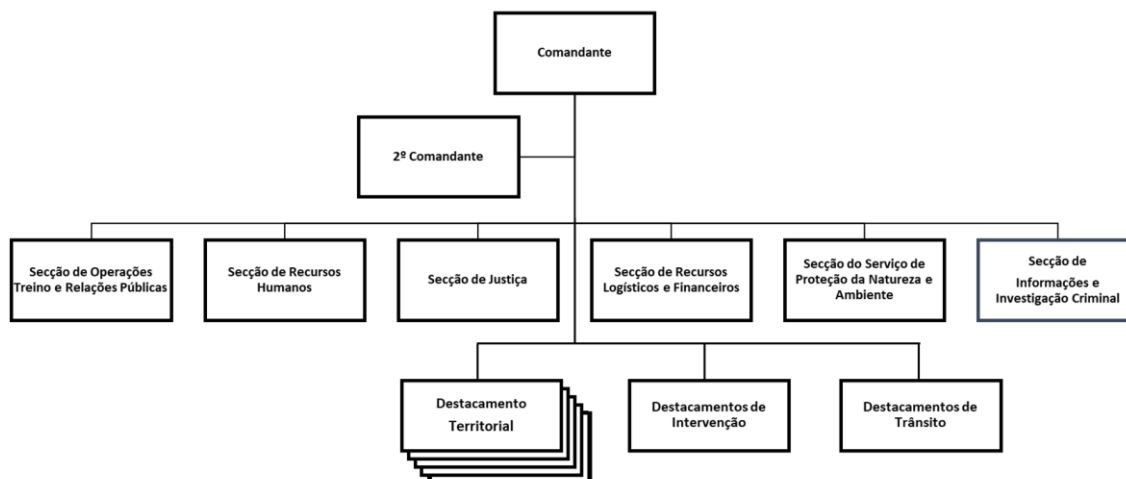
#### 3.2 As Unidades Territoriais

As Unidades Territoriais são responsáveis pelo cumprimento da missão geral da GNR, em especial no atinente à missão policial, através do “patrulhamento intensivo, exercido prioritária e quotidianamente, de forma preventiva, pela vigilância, fiscalização e presença, bem como, eventualmente, pela atuação corretiva como exigência do cumprimento da lei” (Lei n.º 63/2007). Atualmente, existem 20 Unidades Territoriais, que assumem a tipologia de CTer, agrupados em três categorias<sup>2</sup>, de acordo com características geográficas, que, por sua vez, se articulam em três níveis: comando, serviços e subunidades operacionais.

<sup>2</sup> Comando Territorial Tipo I, II e III.

Não obstante, os dois CTer das Regiões Autónomas dos Açores e Madeira prosseguem, nas suas áreas de responsabilidade, “atribuições no âmbito da vigilância de costa e do mar territorial e da prevenção e investigação de infrações tributárias e aduaneiras”, pelo que não serão considerados no estabelecimento do universo desta investigação, pois as suas missões não são diretamente comparáveis com os demais CTer (Lei n.º 63/2007).

Organicamente, os CTer enformam a estrutura apresentada na Figura 5, salvaguardando pequenos ajustamentos que decorrem da respetiva tipologia.



**Figura 5 – Configuração tipo de um CTer**

Fonte: Adaptado a partir de GNR (2021b).

### 3.3 Sistemas de Informação

No contexto da tomada de decisão, as informações são suportadas por meios tecnológicos avançados, em complemento dos tradicionais meios humanos (Almeida, 2001, p.2). A sofisticação destes sistemas de informação tem aumentado ao longo do último século, no intuito da identificação de ameaças e o aumento da capacidade preditiva das organizações policiais (United Nations, 2006, p. 1). Esta capacidade preditiva advém das técnicas concetuais que permitem analisar um grande manancial de dados (Ferreira, 2011, p. 46). Na GNR, a face desta capacidade tem por base o Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia (SIIOP), que evoluiu de uma base de dados policiais única para uma configuração múltipla, num “processo de interação e integração variável, de acordo com as necessidades operacionais das diferentes valências da instituição” (Raposo, 2016, p. 18). Atualmente, o SIIOP congrega um módulo final e agregador (SIIOP-P), o módulo das Salas de Situação (SIIOP- 2S), um módulo de introdução de ocorrências (SIIOP-O), um módulo direcionado ao trânsito (SIIOP-T), um módulo relacionado com a atividade ambiental (SIIOP-A) e um módulo, de requisito transversal, avocado à georreferenciação (SIIOP-G) (GNR, 2016).

#### **4. Produção de Informações na Guarda Nacional Republicana**

Este capítulo trata da produção de informações na GNR, partindo de uma perspetiva tripartida, na qual se aborda a sua estruturação na dimensão organizacional, elencando as entidades e órgãos responsáveis pela atividade de informações, na dimensão das atividades, tendo por base as atribuições legalmente estabelecidas e na dimensão dos produtos elaborados no contexto da atividade operacional, que materializam o conhecimento que resulta do processamento de notícias, tal como preconizado por Schulsky (2006) e Kent (1965). Nesta senda, leva-se em consideração que as dimensões desta perspetiva aportam ao apoio à tomada de decisão, sendo sustentadas por um quadro legal perfeitamente definido (Menezes, 2012).

##### **4.1 A estrutura de Informações**

Na análise desta dimensão estabelece-se a apresentação da estrutura de informações da GNR ao nível operacional, reportando aos órgãos do CO, e ao nível tático, no que às Unidades Territoriais respeita.

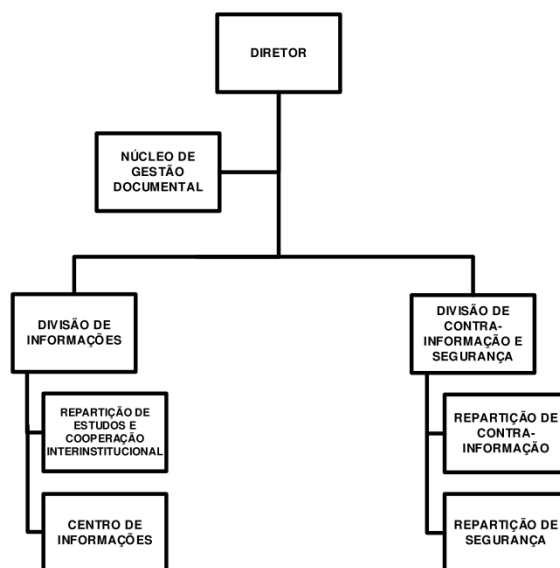
Ao nível do CO, a atual configuração da estrutura da DI, bem como o seu posicionamento no nível operacional, decorre do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, que estabeleceu as competências e a estrutura interna dos OSCD, na sequência da entrada em vigor da LOGNR (Lei n.º 63/2007).

Por sua vez, ao longo dos últimos anos, a sua configuração interna tem vindo a alterar-se com objetivos de “adequação da mesma às necessidades de funcionamento e de otimização de recursos, [...] criterioso controlo de custos e resultados, [...] à luz dos objetivos de modernização [...] dos órgãos superiores de comando e direção” (Despacho n.º 1292/2020, de 29 de janeiro).

Atualmente, a configuração interna e as atribuições das unidades orgânicas flexíveis da DI decorre do Despacho n.º 1292/2020, de 29 de janeiro, que estatui a existência de duas Divisões na dependência do Diretor da DI, nomeadamente a Divisão de Informações e a Divisão de Contrainformação e Segurança (DCIS).

Por conseguinte, a organização da DI, e das suas divisões, escuda-se no teor do Despacho n.º 40/20-OG, de 30 de janeiro, do Exmo. TGCG, que, conforme aduzido da Figura 6, inclui ainda um Núcleo de Gestão Documental, na direta dependência do Diretor.





**Figura 6 – Estrutura da Direção de Informações**

Fonte: Despacho n.º 40/20-OG (2020).

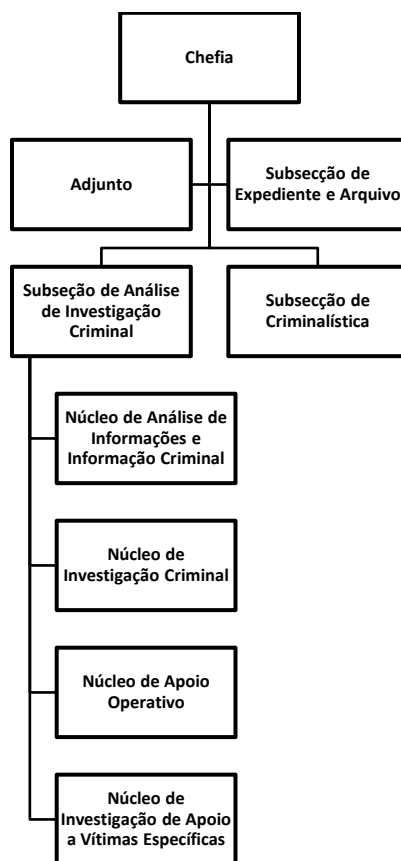
Assim, a Divisão de Informações compreende a Repartição de Estudos e Cooperação Institucional e o Centro de Informações. Por sua vez, a DCIS comporta a Repartição de Contrainformação e a Repartição de Segurança.

No nível tático, no que às Unidades Territoriais concerne, a atual estrutura de informações resulta da entrada em vigor do Despacho 18/14-OG, do Exmo. TGCG, que definiu a organização, competências e articulação da estrutura de IC, assegurando as sinergias entre estas duas valências, nomeadamente por via da complementaridade funcional, então percecionada, nos escalões mais baixos da organização.

Note-se que, antes da entrada em vigor do referido Despacho, as Informações encontravam-se, neste nível, integradas nas então designadas Secções de Operações, Informações e Relações Públicas, modelo que vigorava, apesar de algumas alterações pontuais, desde a entrada em vigor da anterior LOGNR (Decreto-Lei n.º 333/83, de 14 de julho).

Deste modo, na expectativa de adequar as referidas sinergias entre as informações e a IC, esta área passou a integrar as atuais SIIC das Unidades Territoriais, constituindo-se uma responsabilidade complementar dos NAIIC.

A configuração organizacional das SIIC decorre da tipologia das diferentes Unidades Territoriais, apresentando-se a configuração representacional dos CTer Tipo I, II e III, conforme Figura 7.



**Figura 7 – Estrutura das SIIC dos CTER**

Fonte: Adaptado de Despacho 18/14-OG (2014).

## 4.2 Atividade de Informações

A atividade de informações respeita aos meios como determinados tipos de informação são requeridos através das diferentes fases do ciclo de produção de informações (Gonçalves, 2008). Destarte, são estas atividades que suportam os objetivos da organização, reportando-se às atribuições dos diferentes órgãos da estrutura, sendo que, no caso da GNR, são prosseguidas em três vetores: informações, contrainformação e segurança (GNR, 2021a).

Por conseguinte, as atribuições da DI, transversais a todas as fases do ciclo, encontram-se escudadas no teor do art.º 7.º do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, que estabelece as competências e estrutura interna dos OSCD. Relevam no seio das suas atribuições a responsabilidade na “pesquisa, análise e difusão de notícias e informações com interesse para a missão da Guarda”, na “difusão de notícias e de informações às forças e serviços de segurança e a outras entidades”, o apoio às Unidades na “recolha de notícias necessárias ao cumprimento das suas missões”, a orientação superior do “esforço de pesquisa de notícias com interesse para a missão da Guarda”, a “análise e avaliação de riscos” e a definição e coordenação dos procedimentos de segurança (Decreto Regulamentar n.º 19/2008).



Estas atribuições encontram-se, por sua vez, repartidas e reforçadas nas duas Divisões da DI (Apêndice A). À Divisão de Informações cabem, essencialmente, as atividades conducentes à produção de informações em apoio aos níveis estratégico, operacional e tático, orientando o esforço de pesquisa de notícias com interesse para a GNR, assegurando ainda, entre outras atribuições, o intercâmbio regular de informações com as outras FSS (Despacho n.º 1292/2020). Por sua vez, a DCIS assume a responsabilidade do desenvolvimento de atividades de contrainformação e segurança, essenciais ao cumprimento da missão da GNR, nos âmbitos nacional e internacional, bem como de atividades no espectro da proteção da força, de infraestruturas críticas e da segurança das informações.

Atualmente, as atividades que decorrem destas atribuições desenvolvem-se num paradigma de dez áreas de interesse, para as quais converge o trabalho perpetrado pelas duas Divisões. Estas áreas de interesse, apresentadas no Quadro 1, englobam um conjunto de temáticas diversificadas, cuja monitorização se avoca como fundamental no plano das informações.

**Quadro 1 – Áreas de interesse da atividade de informações da GNR**

<i>Área de interesse</i>	<i>Temáticas</i>
Fenómenos e dinâmicas criminais	Fenómenos e dinâmicas criminais mais relevantes para a Missão da GNR.
Ciberinteligência	Compreende a Atividade de Informações no ciberespaço.
Sistema de Alerta	O Sistema de Alerta, no âmbito das medidas de segurança interna.
Terrorismo, extremismo violento e radicalização	Agrega a Atividade de Informações desenvolvida no combate ao terrorismo, ao extremismo violento e à radicalização.
Contestação social	Inclui a Atividade de Informações decorrente do processo de autorregulação social.
Insegurança e violência	Abrange a insegurança e a violência contra pessoas, instalações ou eventos.
Segurança	Compreende a segurança de grandes eventos ou outras operações planeadas.
Proteção de Infraestruturas	Inclui a Proteção e Segurança de Infraestruturas Críticas (PSIC) e de outras infraestruturas, como pontos e instalações sensíveis.
Segurança Militar e Proteção da Força	Compreende as medidas e os meios adotados para minimizar vulnerabilidades institucionais.
Ação Externa e cooperação interinstitucional	Inclui o contributo da GNR para a ação externa de Portugal e a cooperação interinstitucional, Nacional e Internacional.

Fonte: Adaptado a partir de (GNR, 2021a).

No plano tático, as SIIC das Unidades Territoriais desenvolvem a atividade de informações através dos NAIIC, nomeadamente ao nível da análise e correlação das informações acedidas através dos sistemas de informação ou de estudos de fenómenos criminais, da deteção e caracterização de novos padrões e perfis criminais, da realização de pesquisas em fontes abertas e do processamento de ordens ou pedidos de pesquisa que lhe forem dirigidos, bem como da realização de atividades relacionadas com a segurança das

informações (Despacho 18/14-OG). De salientar ainda que as atividades de informações relacionadas com a obtenção de informação através de fontes abertas (*Human Intelligence* (HUMINT)) constitui responsabilidade dos Núcleos de Apoio Operativo (NAO) (Despacho 18/14-OG).

### 4.3 Produtos das informações

Tal como preconizado por Lowenthal (Lowenthal, 2006), o produto das informações materializa-se no conhecimento obtido como resultado do processo de produção de informações, direcionado à tomada de decisão nos diferentes níveis.

Este conhecimento, em termos práticos, é veiculado, nos vários níveis, através da sua disponibilização em formatos apropriados.

Mantendo a ligação à doutrina militar, a GNR recorre, na generalidade, ao formato de disseminação documental, agrupado em Estudos de Situação de Informações, Anexos de Informações e Relatórios de Informações. Os Estudos de Situação de Informações visam a análise dos aspetos mais característicos de uma determinada área de operações e da situação do adversário. Por sua vez, os Anexos de Informações são a base da transmissão de informação relativa a uma operação específica, integrando as respetivas Diretivas Operacionais. Por fim, os Relatórios de Informações servem essencialmente como forma de disseminação de notícias e informações, podendo assumir diferentes tipologias, de acordo com objetivos específicos e áreas de interesse determinadas (Exército Português, 2009).

A preceito da sua relação com as áreas de interesse, apresenta-se na Figura 8 a proporção da disseminação documental, da responsabilidade da DI, de acordo com as áreas de interesse da GNR, emanada nos anos de 2019 e 2020.

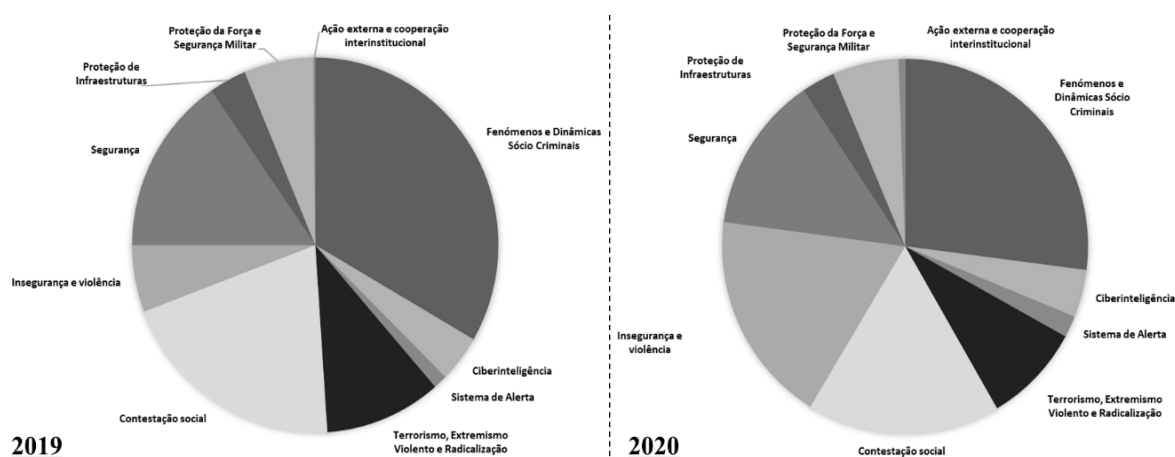


Figura 8 – Proporção documental emanada pela DI nas várias Áreas de Interesse

Fonte: Adaptado a partir de GNR (2021b).



## **5. Estratégia de Investigação, Metodologia e método**

Neste capítulo expõe-se a estratégia de investigação adotada e apresenta-se a metodologia e o método utilizados.

### **5.1 Estratégia de Investigação e Metodologia**

Tendo em consideração o disposto no art.º 5.º do Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 29/2021, de 28 de abril, a presente investigação enquadra-se no contexto das Ciências Militares, na área de Estudos de Segurança Interna e dos Fenómenos Criminais.

Neste enquadramento, a investigação tem como principal enfoque a estrutura de informações da GNR e a forma como esta se articula em prol do incremento da capacidade geral da instituição, através do apoio à atividade operacional desenvolvida pelas Unidades Territoriais.

A presente investigação seguiu os normativos vigentes no Instituto Universitário Militar (IUM), nomeadamente a NEP/INV-001 (IUM, 2020a) e NEP/INV-003 (IUM, 2020b), complementadas com as *Normas de Autor no IUM* (Fachada et al., 2020).

O investigador assumiu um posicionamento ontológico construtivista e uma abordagem epistemológica interpretativista, uma vez que competirá ao investigador o estudo dos fenómenos em apreço tendo em vista a compreensão dos seus respetivos significados (Bryman, 2012).

A metodologia seguiu o raciocínio indutivo, associado a uma estratégia de investigação mista, combinando uma dimensão qualitativa, de cariz preponderante, com reforço quantitativo (Bryman, 2012, p. 632), bem cientes que a combinação destas duas estratégias nem sempre é consensual (Santos & Lima, 2019, p. 30). Todavia, o recurso a uma estratégia de investigação mista é admitido por uma grande parte dos investigadores (Yin, 2016), na lógica de um “*continuum* qualitativo-quantitativo, que ganha robustez científica” (Santos & Lima, 2019, p. 30).

No atinente ao desenho de pesquisa, e considerando que se procurou descrever uma unidade de observação perfeitamente identificada, delimitada no contexto da relação entre a DI e os CTer, recorreu-se ao estudo caso (Santos & Lima, 2019, p. 36).

O percurso metodológico é normalmente constituído por duas fases distintas (IUM, 2020a). A primeira fase, de cariz exploratório, assume relevância na delimitação do valor, credibilidade e do conhecimento obtido nessa fase (Santos & Lima, 2019). Através da mesma torna-se possível a “definição do objeto de estudo e a delimitação do tema, a



formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos e das questões de investigação e ainda a definição do procedimento metodológico geral” (Santos & Lima, 2019, p. 6).

Esta fase baseou-se na revisão de literatura sobre a temática em estudo, na realização de entrevistas exploratórias, na definição do objeto de estudo e na formulação do problema de investigação, na definição dos OE e QD, na construção do modelo de análise e metodologia aplicável, culminando com a elaboração do projeto de investigação (IUM, 2020a).

De salientar a realização de entrevistas exploratórias a Oficiais da GNR que desempenham e desempenharam funções na DI, no nível operacional, e em CTer da GNR, ao nível tático, a fim de se obter uma perspetiva global sobre a problemática em apreço, conforme Quadro 2.

**Quadro 2 – Entrevistas exploratórias**

<b>Posto</b>	<b>Nome</b>	<b>Função/Experiência</b>	<b>Data da Entrevista</b>
Coronel	José Moisés	Diretor da Direção de Informações	02/11/20
Coronel	Jorge Bolas	Ex-Comandante de Comando Territorial (Castelo Branco e Porto)	11/11/20
Tenente-Coronel	Pedro Graça	Chefe da Divisão de Contrainformação e Segurança	11/11/20
Major	Patrícia Almeida	Chefe da Repartição de Estudos e Cooperação Interinstitucional	02/11/20

Com a realização das entrevistas exploratórias foram identificadas linhas orientadoras que permitiram a construção do modelo de análise, apresentado no Apêndice B, no qual se representaram os elementos essenciais à presente investigação, nas dimensões concetuais e metodológicas (Santos & Lima, 2019). Estes elementos foram posteriormente correlacionados à luz da estratégia de investigação mista adotada (Apêndice C).

Posteriormente, na segunda fase, pretendeu-se recolher e analisar os dados obtidos durante o processo de revisão bibliográfica e durante a realização de entrevistas e questionários, por forma a que os mesmos fossem concretizados, caracterizados e interpretados, tendo em vista a apresentação de conclusões e identificação de contributos para o conhecimento, limitações e recomendações futuras (Santos & Lima, 2019).

## **5.2 Método**

Para a edificação da presente investigação, recorreu-se à utilização de instrumentos metodológicos baseados em análise documental, inquérito por entrevista e questionário, por possibilitarem a obtenção, de forma precisa, de dados não disponíveis noutras fontes e permitirem que os mesmos sejam quantificados e tratados (Santos & Lima, 2019).



A análise documental focou-se na edificação orgânica da estrutura da GNR, dos seus OSCD de nível operacional, em especial do CO e da DI, e dos CTer no nível tático.

A entrevista constitui-se como um dos métodos mais utilizados na investigação qualitativa. A entrevista semiestruturada, neste particular, assume-se como uma das principais tipologias, na qual o investigador segue um guião de perguntas mas o entrevistado dispõe de uma larga amplitude de resposta, podendo originar novas perguntas não constantes no guião, transformando-se num processo flexível (Bryman, 2012).

Por seu turno, os inquéritos por questionário arrogam-se como a mais comum técnica de recolha de dados de natureza quantitativa, tendo em vista a coleta de dados mensuráveis (Vilelas, 2009), reconhecendo-se as desvantagens advenientes deste instrumento, nomeadamente no que concerne à credibilidade limitada da informação recolhida (Quivy, R. & Van Campenhoudt, 2008).

#### 5.2.1 Participantes e procedimentos

A realização de entrevistas, num total de cinco, de natureza semiestruturada, incidiu sobre uma amostra não-probabilística intencional (Santos & Lima, 2019), decorrente do objeto de estudo em análise, que incluiu Oficiais da GNR que desempenham funções superiores na estrutura do CO, nomeadamente ao nível da estrutura de Operações e de Informações, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Lista de Entrevistados

Entrevista	Entrevistado	Função	Data
E1	Tenente-General José Manuel Lopes dos Santos Correia	Comandante do Comando Operacional	21/04/21
E2	Coronel José Manuel Cascalho Moisés	Diretor da Direção de Informações	19/04/21
E3	Tenente-Coronel Pedro Miguel Duarte da Graça	Chefe da Divisão de Contrainformação e Segurança	24/04/21
E4	Tenente-Coronel Bruno Daniel Batalha Fernandes	Chefe da Divisão de Informações	21/04/21
E5	Coronel Tirocinado Rui Alberto Ribeiro Veloso	Diretor do Departamento de Operações	24/04/21

As entrevistas realizadas tiveram por base um guião previamente edificado (Apêndice D), com oito perguntas<sup>3</sup>, em harmonia com o modelo de análise definido e devidamente correlacionado com a construção dos questionários aplicados.

Considerando a situação pandémica vigente, todas as entrevistas foram efetuadas através da plataforma *Microsoft Teams* e por correio eletrónico.

<sup>3</sup> Respostas integrais apresentadas no Apêndice E.





No que concerne ao inquérito por questionário, o mesmo compreendeu 25 questões, divididas entre 4 grupos, conforme Apêndice F: caracterização socioprofissional, estrutura de informações, contributo da DI no nível operacional e contributo da DI no nível tático.

Neste sentido, recorrendo-se à plataforma *LimeSurvey*, em uso no IUM, procedeu-se à elaboração de nove questões de escolha múltipla, três questões abertas e 13 afirmações direcionadas à aferição do grau de concordância da população selecionada, face a premissas previamente identificadas e relacionadas com as dimensões em análise no instrumento de recolha qualitativo, de acordo como uma escala de *Likert* de cinco pontos (1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Nem concordo nem discordo, 4-Concordo, 5-Concordo totalmente) (Likert, 1932).

Após concretização do mesmo, realizou-se um pré-teste a elementos constituintes da população em análise e a Oficiais superiores que já desempenharam funções de comando de Unidades Territoriais.

Posteriormente, o inquérito por questionário foi remetido através de correio eletrónico à população visada, que, *in casu*, é constituída pelo universo total<sup>4</sup> de Oficiais que desempenham funções de Comandante de Unidade Territorial no continente, num total de 18, de acordo com os dados fornecidos pelo CO.

Foram obtidas 18 respostas, totalizando 100% da população, não obstante, das mesmas, seis apresentaram-se como incompletas, conforme percecionado no Quadro 4.

Quadro 4 – Universo versus respostas

Inquéritos enviados	18
<b>Inquéritos recebidos:</b>	18
Percentagem do total:	100 %
Respostas completas	12 66,6 %
Repostas incompletas	6 33,3 %

#### 5.2.2 Instrumentos de recolha e técnicas de tratamento de dados

As respostas das entrevistas realizadas foram analisadas através de técnicas de análise descritiva, procedendo-se à apresentação dos resultados tendo em vista a análise temática ou categorial, que resulta do desmembramento das respostas em unidades categoriais, segmentos, segundo reagrupamentos analógicos (Santos & Lima, 2019, p. 120).

Para a análise dos resultados do inquérito por questionário, no que respeita às afirmações (itens) relacionadas com grau de concordância (13 afirmações), passíveis de ser agrupadas (Freixo, 2009), recorreu-se à análise factorial exploratória, efetuada com recurso

<sup>4</sup> De acordo com Hill & Hill (2016, p. 41), dá-se o nome de população, ou universo, ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões.





ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (versão 25), complementada com as ferramentas analíticas do *LimeSurvey*.

Tendo em vista a verificação da fiabilidade das respostas nos 13 itens e com recurso ao SPSS, recorreu-se a verificação do Alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ), teste do qual resultou um nível de  $\alpha$  de 0,535, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 – Estatísticas de fiabilidade**

Alfa de <i>Cronbach</i>	Alfa de	N de itens
	<i>Cronbach</i> com base em itens padronizados	
,535	,534	13

Nesta senda, tendo por base o reduzido número que compõe a população inquirida, a fiabilidade poderá ser considerada como aceitável, tal como preconizado por Davis (1964), citado por Maroco, J., & Garcia-Marques (2006).

A análise das questões abertas que integraram o inquérito foi efetuada através da análise categorial ou temática, através da identificação de segmentos comuns e respetiva incidência percentual face à totalidade das respostas obtidas em cada grupo.

## 6. Estudo de Caso: as dinâmicas de apoio entre a Direção de Informações e as Unidades Territoriais no contexto da atividade operacional

No capítulo em apreço apresentam-se os resultados do estudo de caso aplicado, recorrendo a um posicionamento empírico e descritivo, resultante de uma perspetiva interpretativista, “segundo a qual se procura compreender o objeto de estudo do ponto de vista dos participantes” (Santos & Lima, 2019, p. 37).

### 6.1 Apresentação dos dados das entrevistas

Neste subcapítulo analisam-se os contributos das cinco entrevistas semiestruturadas realizadas, através da já referida análise categorial.

Assim, com a Pergunta 1 pretendeu-se aferir a perceção sobre a importância das Informações no contexto da atividade operacional da GNR (Quadro 5).

Quadro 5 – Resultados da Pergunta 1

<b>Pergunta 1</b> - No seu entender, considera que as informações enformam um dos pilares da atividade operacional da GNR? Em que medida?								
<b>Cód.</b>	<b>Segmento Identificado</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Total</b>	<b>Resultados</b>
1.1	Pilar essencial da atividade operacional	1	1	1	1	1	5	100%
1.2	Importância estratégica	1	1				2	40%
1.3	Tomada de decisão			1	1	1	3	60%
1.3	Planeamento e apoio às operações	1	1			1	3	60%
1.4	Avaliação de riscos e ameaças	1	1				2	40%
1.5	Novas áreas de interesse	1	1				2	40%
1.6	Consciência situacional			1	1	1	3	60%
1.7	Capacidade preditiva	1	1		1		3	60%

Perante os resultados obtidos, constata-se que a perceção das informações enquanto pilar essencial da atividade operacional é transversal a todos os entrevistados, salientando-se também o papel que esta área enforma ao nível da tomada de decisão (E3, E4 e E5), no planeamento e apoio às operações (E1, E2 e E5), bem como no que concerne à sua relação com a consciência situacional do ambiente operacional em que a GNR desenvolve a sua atividade (E3, E4 e E5), e ainda no que respeita ao incremento da capacidade preditiva da instituição, no contexto da prevenção criminal (E1, E2 e E4).

Salienta-se também, no contexto dos resultados, a perceção da importância estratégica das Informações (E1 e E2), resultante da constatação, por parte dos entrevistados, do enfoque que lhe está inerente no âmbito da Estratégia da GNR 2020/2025 (GNR, 2020b) e na Diretiva de Comando para o biênio 2020/2022 (GNR, 2020a), nomeadamente no que concerne à



avaliação de riscos e ameaças e do desenvolvimento das novas áreas de interesse sobre as quais as informações da GNR devem incidir.

Através da Pergunta 2, procurou-se compreender a adequação da atual estrutura de Informações da GNR, ao nível operacional, face às necessidades da GNR (Quadro 6).

**Quadro 6 – Resultados da Pergunta 2**

<b>Pergunta 2</b> - Considera que a atual estrutura de informações da GNR, no nível operacional (Comando Operacional), é a mais adequada às necessidades da GNR? Em que medida?								
<b>Cód.</b>	<b>Segmento Identificado</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Total</b>	<b>Resultados</b>
2.1	Estrutura adequada às necessidades	1	1	1	1	1	5	100%
2.2	Necessidade de melhorias	1		1	1	1	4	80%
2.3	Reforço de recursos humanos	1	1	1			3	60%
2.4	Reforço de recursos materiais	1					1	20%
2.5	Consolidação e articulação			1		1	2	40%

Não obstante a totalidade dos entrevistados assumir que a atual estrutura se aporta como adequada às necessidades da instituição, quatro dos entrevistados (E1, E3, E4 e E5) atestam a necessidade da implementação de melhorias.

De acordo com três dos entrevistados (E1, E2 e E3), importa essencialmente um reforço ao nível dos recursos humanos afetos à estrutura de informações, problemática que, de acordo com os mesmos, é transversal às diversas valências, podendo ser dirimida paulatinamente. Identifica-se também a necessidade de consolidar a estrutura atual, mormente no que concerne à sua relação e articulação no âmbito do processo de planeamento operacional (E3 e E5).

De relevar também o eventual reforço ao nível dos materiais (E1), nomeadamente ao nível das ferramentas tecnológicas de pesquisa em fontes abertas.

A Pergunta 3 incidiu sobre a integração da estrutura das informações com a da IC, ao nível tático, nomeadamente no que respeita à estrutura das SIIC das Unidades Territoriais (Quadro 7).



Quadro 7 – Resultados da Pergunta 3

<b>Pergunta 3</b> - No que concerne ao nível tático (Unidades Territoriais), considera que a integração da estrutura das informações com a da investigação criminal, constitui uma mais-valia para a atividade operacional da GNR? Porquê?								
<b>Cód.</b>	<b>Segmento Identificado</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Total</b>	<b>Resultados</b>
3.1	A integração das informações e IC constitui uma mais-valia				1		1	20%
3.2	Necessidade de separação entre as informações e a IC	1	1	1		1	4	80%
3.3	Desenvolver a capacidade preditiva da Guarda	1		1		1	3	60%
3.4	Integração das informações e operações		1			1	2	40%
3.5	Desenvolver novas áreas de interesse	1	1	1			3	60%

A este propósito, resulta evidente que a opinião da maioria dos entrevistados (E1, E2, E3 e E5) aporta a necessidade de separação das duas áreas, posição baseada na necessidade de desenvolver a capacidade preditiva da GNR (E1, E3 e E5), num ambiente operacional que envolve dimensões que vão muito além da ocorrência de crimes, e que respeitam ao desenvolvimento das novas áreas de interesse (E1, E2 e E3). No contexto da melhoria do processo de planeamento operacional, sobreleva também a necessidade da integração das Informações nas Operações, regressando-se, deste modo, ao modelo de estrutura de nível tático anterior à entrada em vigor do Despacho 18/14-OG (E2 e E5).

Com a Pergunta 4, procurou-se identificar a necessidade do estabelecimento de um canal técnico que habilitasse a DI a contactar diretamente determinados órgãos de pesquisa, de nível tático, sempre que questões de oportunidade e celeridade assim o determinassem (Quadro 8).

Quadro 8 – Resultados da Pergunta 4

<b>Pergunta 4</b> - Não obstante a clara definição orgânica de um canal hierárquico vertical, qual a importância da existência de um canal técnico direto que permita à Direção de Informações contactar os órgãos de pesquisa das Unidades, em prol de necessidades de informação do nível operacional, quando questões de oportunidade assim justifiquem?								
<b>Cód.</b>	<b>Segmento Identificado</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Total</b>	<b>Resultados</b>
4.1	Canal técnico através do Oficial de informações ou outros órgãos	1	1	1		1	4	80%
4.2	Contactos informais		1	1	1	1	4	80%

Nesta senda, a posição dos entrevistados vai no sentido da existência de um canal técnico entre a DI e o Oficial de Informações das Unidades Territoriais, função que, por



norma, recai sobre o Chefe da SIIC, através do qual poderão ser obviadas algumas necessidades de informação, sem prejuízo do canal hierárquico entre CO e Comandantes de Unidade (E1, E2, E3 e E5). Todavia, é também abordada a questão dos contactos informais, extensíveis a qualquer órgão ou militar, que poderão ser levados a efeito no contexto de operações correntes ou tendo em vista a clarificação de determinados assuntos cuja matéria se afigure como necessária para o esclarecimento de necessidades de informação do nível operacional (E2, E3, E4 e E5).

No contexto dos sistemas de informação em uso na GNR, nomeadamente no atinente ao atual SIIOP, e suas diferentes componentes, foi edificada a Pergunta 5, especialmente direcionada à importância do SIIOP no âmbito das necessidades do ciclo de produção de Informações da GNR, procurando determinar as melhorias que poderiam ser implementadas tendo em vista a sua potenciação (Quadro 9).

Quadro 9 – Resultados da Pergunta 5

<b>Pergunta 5</b> - Considera que a atual configuração do Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia (SIIOP), nas suas diferentes componentes, corresponde às necessidades do ciclo de produção de informações da GNR? Que melhorias poderiam ser elencadas?								
<b>Cód.</b>	<b>Segmento Identificado</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Total</b>	<b>Resultados</b>
5.1	O SIIOP é fundamental para o ciclo	1	1	1	1	1	5	100%
5.2	Necessidade de melhorias	1	1	1	1	1	5	100%
5.3	Incremento da integração de componentes		1	1		1	3	60%
5.4	Inteligência artificial			1			1	20%
5.5	Interoperabilidade com sistemas externos				1		1	20%

Por conseguinte, a totalidade dos entrevistados identificou o SIIOP como fundamental para o ciclo de produção de informações da GNR, em especial no que diz respeito ao SIIOP-P. Todavia, todos reconhecem a necessidade de implementação de melhorias no sistema, que permitissem uma maior fiabilidade dos dados. Estas melhorias respeitam ainda ao incremento da integração das diferentes componentes do SIIOP, em especial no que respeita à georreferenciação (E2, E3 e E5). Apesar de serem melhorias cuja expressão junto dos entrevistados não se assumiu como significativa, releva também, na dimensão tecnológica, a eventual sobreposição de sistemas de inteligência artificial sobre o banco de dados do SIIOP (E3) e a expansão do sistema em termos de interoperabilidade com sistemas externos (E4).

A Pergunta 6 foi direcionada à caracterização dos contributos que a DI presta no planeamento de nível operacional realizado pelo CO (Quadro 10).

**Quadro 10 – Resultados da Pergunta 6**

**Pergunta 6** - Como caracteriza o contributo da Direção de Informações no contexto do planeamento de nível operacional realizado pelo Comando Operacional da GNR?

Cód.	Segmento Identificado	E1	E2	E3	E4	E5	Total	Resultados
6.1	Contributo contínuo	1			1	1	3	60%
6.2	Integrado na estrutura e no ciclo			1	1		2	40%
6.3	Elaboração de Anexos de Informações	1	1				2	40%
6.4	Elaboração de produtos de informações		1				1	20%
6.5	Criação do GIPO		1				1	20%
6.6	Necessidade de melhorar a sincronia entre Informações e Operações					1	1	20%

Neste âmbito, três dos entrevistados (E1, E4 e E5) assumem que o contributo da DI ao nível do processo de planeamento operacional é contínuo, ou seja, que decorre diariamente em função das necessidades que o CO tem, nas suas diferentes áreas. Este contributo é também assumido como estando integrado na estrutura e no próprio ciclo de produção de informações (E3 e E4), e que, ao nível das operações planeadas, se materializa através da elaboração dos Anexos de Informações às Diretivas Operacionais emanadas pelo CO (E1 e E2). De igual modo, aporta-se também a elaboração dos demais produtos de informações (E2), a melhoria do processo de planeamento com a criação do GIPO (E2) e, decorrente desta, a necessidade de melhorar a sincronia entre as Informações e as Operações, tendo em vista um trabalho colaborativo e integrado (E5).

Para melhor se compreender a forma como é processada a articulação entre a DI e os órgãos do CO responsáveis pelo planeamento operacional, nomeadamente no que respeita ao DepOp e demais Direções, foi elaborada a Pergunta 7, solicitando-se de igual modo as melhorias a implementar nesta matéria (Quadro 11).

**Quadro 11 – Resultados da Pergunta 7**

**Pergunta 7** - Neste âmbito, de planeamento de nível operacional, como se processa a articulação entre a Direção de Informações e os órgãos responsáveis pelo planeamento (Departamento de Operações/Direções)? Que melhorias poderiam ser implementadas?

Cód.	Segmento Identificado	E1	E2	E3	E4	E5	Total	Resultados
7.1	Articulação face às diferentes necessidades	1		1	1		3	60%
7.2	Melhorias com a criação do GIPO	1	1			1	3	60%
7.3	Necessidade de articulação integrada e colaborativa	1	1		1		3	60%



Daqui resulta que a articulação entre a DI e os órgãos responsáveis pelo planeamento, mormente o DepOp, ocorre de acordo com as necessidades e de forma contínua (E1, E3 e E5), relevando, uma vez mais, que as melhorias a operar se preveem alicerçadas na criação do GIPO (E1, E2 e E5), no intuito do suprimento da necessidade de promoção de uma articulação integrada e colaborativa (E1, E3 e E4).

Finalmente, através da elaboração da Pergunta 8 (Quadro 12), pretendeu-se identificar as melhorias a operar ao nível da articulação entre os níveis operacional e tático, no contexto do incremento da capacidade operacional da GNR.

Quadro 12 – Resultados da Pergunta 8

<b>Pergunta 8</b> - No contexto da articulação entre a Direção de Informações, Departamento de Operações e Unidades Territoriais, que melhorias poderiam ser implementadas tendo em vista o incremento da capacidade operacional da GNR?								
<b>Cód.</b>	<b>Segmento Identificado</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Total</b>	<b>Resultados</b>
8.1	Criação do GIPO	1	1		1	1	4	80%
8.2	Robustecer o Sistema de Informações			1			1	20%
8.3	Análise situacional e prospetiva				1		1	20%
8.4	Melhorias em todas as fases do ciclo					1	1	20%

Neste ponto, releva uma vez mais a já mencionada criação do GIPO (E1, E2, E4 e E5), mas, também, a necessidade de robustecer o Sistema de Informações da GNR, a todos os níveis (E3), o desenvolvimento e melhoramento da análise situacional do ambiente operacional e da capacidade prospetiva (E4), bem como melhorias nas demais fases do ciclo de produção de informações (E5), potenciando deste modo o incremento da capacidade operacional da GNR.

## 6.2 Apresentação dos dados dos questionários

Neste subcapítulo analisam-se os resultados obtidos através dos inquéritos por questionário. No atinente ao conjunto de afirmações orientadas à aferição do grau de concordância, salienta-se que, de acordo com a escala de *Likert* previamente apresentada, as respostas foram cotadas com uma pontuação de um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente), relevando, em termos de resultados, o valor médio (Média) obtido em cada uma, para efeitos de estatística descritiva, considerando-se como concordância positiva os valores de  $M \geq 2,5$ , bem como o desvio padrão, enquanto medida de dispersão dos dados relativamente à Média, em relação ao qual, quanto maior o seu valor, maior é a dispersão dos mesmos (Martins, 2013, p. 1). No caso das perguntas abertas, seguiu-se, tal como já



referido, o método de análise categorial de conteúdos, incidindo a apresentação de resultados na exposição dos segmentos com maior incidência no universo de respostas obtidas. Finalmente, identificar-se-ão os resultados percentuais da questão relacionada com a identificação de áreas de interesse prioritárias.

Na Tabela 2 apresentam-se os resultados de estatística descritiva do grupo dois, que integrou seis afirmações relacionadas com a estrutura das Informações nos níveis operacionais e tático, bem como no que respeita à existência de um canal técnico vertical e ao suporte das atividades de Informações tendo por base o SIIOP.

**Tabela 2 – Estatística descritiva das afirmações do Grupo 2**

<i>Afirmação</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
G2Q1SQ1	15	4	5	4,87	,352
G2Q1SQ2	15	2	5	3,60	,910
G2Q1SQ3	15	2	5	3,80	,862
G2Q1SQ4	15	2	5	3,67	,816
G2Q1SQ5	14	2	5	3,36	1,151
G2Q1SQ6	15	2	4	3,00	,926

No que respeita à importância das informações para a atividade operacional (G2Q1SQ1), torna-se claro que a mesma se reveste de especial relevância, constituindo-se como um dos pilares do planeamento operacional (M=4,87).

Em relação à atual estrutura das informações ao nível do CO (G2Q1SQ2), em especial no que concerne à sua separação da estrutura IC, assume-se que, na generalidade, os inquiridos consideram-na adequada às necessidades da GNR (M=3,60).

No atinente à estrutura de nível tático, em que as informações se encontram integradas na estrutura IC (G2Q1SQ3), a mesma congrega mais-valias para o desenvolvimento da atividade operacional da GNR, todavia, como se verificará adiante, esta perceção é complementada com algumas das propostas de melhorias a operar neste nível, cuja orientação é divergente.

Ainda no que ao nível tático concerne, identifica-se uma concordância positiva (M=3,67) em relação ao papel desempenhado pela atividade dos NAIIC na prossecução das necessidades de informação, sendo esta atividade integrada no planeamento operacional das diferentes Unidades Territoriais (G2Q1SQ4).

Numa perspetiva de ligação entre estruturas de nível operacional e tático, nomeadamente na existência e rentabilização de um canal técnico direto que possa ser usado tendo em vista o suprimento de necessidades informacionais, quando questões de



oportunidade assim o justifiquem (GQ1SQ5), sobressai, de igual modo, uma concordância positiva (M=3,36).

Em relação aos sistemas de informação em uso pelas diferentes estruturas, em particular o SIIOP e as suas diferentes componentes (G2Q1SQ6), o grau de concordância é positivo (M=3), correspondendo, na generalidade, às necessidades do ciclo de produção de informações, nos diferentes níveis de planeamento.

Sobre a evolução da estrutura de Informações em prol do incremento da capacidade operacional da GNR, no âmbito da revisão do Despacho 18/14-OG (G2Q2), de acordo com os dados apresentados no Quadro 13, as respostas dos inquiridos com maior relevância vão no sentido de uma clara separação das estruturas (53,8%).

Todavia, parte dos inquiridos respondeu no sentido de alargar a integração das duas estruturas além do nível tático, operando uma integração no nível operacional, com a criação de um órgão de departamental, acompanhando as recentes alterações da área de Operações (25%). Acresce ainda como necessária, a revisão orgânica da estrutura e o redimensionamento do quadro de efetivos (33,3%).

**Quadro 13 – Resultados da Questão 2 do Grupo 2**

<b>Questão G2Q2</b> - No que concerne à revisão do Despacho 18/14 – OG, de 11 de março, em que medida a estrutura de Informações poderia evoluir, tendo em vista o incremento da capacidade operacional da GNR?				
<b>Cód.</b>	<b>Segmento Identificado</b>	<b>N</b>	<b>Respostas</b>	<b>Resultados</b>
G2Q2.1	Separação das Informações e da IC	13	7	53,8%
G2Q2.2	Revisão orgânica ao nível da estrutura e efetivos	13	4	33,3%
G2Q2.3	Junção das Informações e da IC no nível operacional (criação de um Departamento)	13	3	25%

Ao nível dos sistemas de informação que suportam a atividade operacional, no que às melhorias a implementar no SIIOP se reporta (G2Q3), os resultados que figuram no

Quadro 14, indicam a necessidade da integração de alarmística no sistema (41,66%), tendo por base a sobreposição de inteligência artificial na plataforma, com o objetivo de incrementar a capacidade preditiva da GNR, em especial no que diz respeito às tendências criminais do ambiente operacional.

Outra necessidade evidenciada alavanca-se na integração das diferentes componentes do sistema (33,3%). Acresce, de igual forma, a melhoria do sistema no campo da utilização prática do mesmo, tornando o mesmo mais intuitivo e *user fiendly* (33,3%).

**Quadro 14 – Resultados da Questão 3 do Grupo 2**

**Questão G2Q3** - Que melhorias poderiam ser implementadas tendo em vista o aumento da rentabilidade do SIIOP no contexto do ciclo de produção de informações da GNR?

Cód.	Segmento Identificado	N	Respostas	Resultados
G2Q3.1	Integração de alarmística no Sistema	12	5	41,6%
G2Q3.2	Integração das componentes do Sistema e interoperabilidade	12	4	33,3%
G2Q3.3	Simplificação do Sistema (do ponto de vista do utilizador)	12	4	33,3%

Na Tabela 3 apresentam-se os resultados de estatística descritiva do grupo três, que integrou duas afirmações relacionadas com o contributo das Informações no nível operacional, nomeadamente no que respeita à utilidade e qualidade dos produtos de Informações elaborados no âmbito do planeamento da atividade operacional.

**Tabela 3 – Estatística descritiva das afirmações do Grupo 3**

Afirmação	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
G3Q1SQ1	12	2	5	3,83	,835
G3Q1SQ2	12	4	5	4,50	,522

Deste modo, como observável nos resultados obtidos, assume-se uma concordância positiva ( $M=3,83$ ) face à utilidade dos produtos elaborados pela DI em matéria de planeamento operacional (G3Q1SQ1). Não obstante, apesar do resultado referido, releva uma média mais elevada ( $M=4,5$ ) em relação à necessidade de complementar esses produtos com pesquisas adicionais, ao nível tático, para efeitos de restabelecimento das missões atribuídas às Unidades Territoriais (G3Q1SQ2). Neste contexto, em resultado dos dados obtidos, de acordo com o Quadro 15 (G3Q2), os inquiridos indicam a necessidade de reforçar o planeamento de nível operacional através da integração atempada das Informações no respetivo processo (50%), salientando-se também a necessidade de reforçar a tempestividade dos produtos emanados pela DI, permitindo deste modo que as Unidades Territoriais tenham o tempo necessário para a sua análise e integração do ciclo de produção de informações de nível tático (33,3%).

**Quadro 15 – Resultados da Questão 2 do Grupo 3**

**Questão G3Q2** - No âmbito do planeamento efetuado pelo Comando Operacional, que melhorias poderiam ser implementadas na área das Informações para potenciar e facilitar o restabelecimento das missões ao nível das Unidades Territoriais?

Cód.	Segmento Identificado	N	Respostas	Resultados
G3Q2.1	Planeamento integrado com as Operações	12	6	50%
G3Q2.2	Produtos mais oportunos e tempestivos	12	4	33,3%

Seguidamente, na Tabela 4 apresentam-se os resultados de estatística descritiva do grupo quatro, que integrou cinco afirmações relacionadas com o contributo das Informações no nível tático.

**Tabela 4 – Estatística descritiva das afirmações do Grupo 4**

Afirmação	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
G4Q1SQ1	12	2	5	3,17	1,030
G4Q1SQ2	12	2	5	3,67	,888
G4Q1SQ3	12	2	4	3,33	,778
G4Q1SQ 4	12	4	5	4,58	,515
G4Q1SQ 5	12	2	5	3,75	1,055

Com efeito, no atinente ao papel das informações produzidas pela DI na orientação do planeamento da atividade operacional dos CTer (G4Q1SQ1), obteve-se uma concordância positiva ( $M=3,17$ ), apesar de uma expressiva dispersão nas respostas dos inquiridos (1,030).

De igual modo, a perceção dos inquiridos em relação à integração dos produtos de informações emanados pela DI, nas diferentes áreas de interesse (G4Q1SQ2), é positiva, complementando o ciclo de produção de informações do nível tático, sendo os produtos considerados como tempestivos e relevantes para o planeamento operacional dos CTer ( $M=3,33$ ) (G4Q1SQ3).

Por conseguinte, o grau de concordância dos inquiridos foi positivo ( $M=4,58$ ) em relação à celeridade com que os CTer dão resposta às necessidades informacionais decorrentes das Ordens de Pesquisa do escalão superior (G4Q1SQ4).

Todavia, apesar de um grau de concordância positivo ( $M=3,75$ ), constata-se uma valoração diferente no que respeita ao tempo de resposta que os pedidos de pesquisa dos CTer demoram a ser respondidos pelo escalão superior e pelas demais unidades (G4Q1SQ5).

Seguidamente, elencam-se no Quadro 16 os resultados da opção de escolha múltipla referente à relevância das áreas de interesse prosseguidas, relevando, de forma evidente, que



as preocupações dos inquiridos assentam nos fenómenos e dinâmicas criminais, na contestação social, na segurança e na proteção da força e segurança militar.

**Quadro 16 – Resultados da Questão 2 do Grupo 4**

<i><b>G4Q2</b></i>		
Atualmente, a Direção de Informações desenvolve as suas atribuições em diferentes áreas de interesse, estratificadas de acordo com as competências que lhe estão conferidas através do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro. Assinale as áreas de interesse com maior relevância para o planeamento da atividade operacional da Unidade que Comanda.		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentagem</b>
Fenómenos e dinâmicas sócio criminais	12	66,67 %
Contestação social	11	61,11 %
Segurança	10	55,56 %
Proteção da força e segurança militar	10	55,56 %
Insegurança e violência	7	38,89 %
Proteção de infraestruturas críticas	6	33,33 %
Sistema de alerta	4	22,22 %
Ciberinteligência	3	16,67 %
Ação Externa e cooperação interinstitucional	3	16,67 %
Terrorismo, extremismo violento e radicalização	2	11,11 %
<i>Não concluído ou Não exibido</i>	6	33,33 %

## 7. Discussão dos resultados

O presente capítulo é dedicado à discussão dos resultados obtidos, tendo por base a análise correlacional das técnicas de recolha de dados empregues.

### 7.1 Da estrutura de Informações

Na prossecução do OE1, tal como verificado através de análise documental, a estrutura das informações encontra-se perfeitamente definida em termos orgânicos, constituindo um pilar fundamental para a atividade operacional da GNR, facto reconhecido e reforçado pelos entrevistados e inquiridos.

Notoriamente, este pilar assume uma posição estratégica no plano da tomada de decisão, do planeamento e apoio às operações e na avaliação de riscos e ameaças, contribuindo decisivamente para a consciência situacional e para o incremento da capacidade preditiva da GNR. Todavia, a DI, no seguimento da Diretiva de Comando para o biénio 2020-2022, “encontra-se a proceder à normalização e priorização da atividade de informações, para apoio à decisão aos diferentes níveis, de forma sistematizada e contínua” (J. Correia, entrevista por *email*, 21 de abril de 2021).

No nível operacional, considerando a sua separação da estrutura de IC, a maioria dos entrevistados e inquiridos assume que a estrutura das informações é adequada às necessidades atuais, contudo importará “ser potenciada, nomeadamente, através da: consolidação doutrinária; formação sistematizada, assente num plano transversal, e adequada dos seus efetivos; retenção de recursos humanos, que evite permanentes rotações e desperdício de conhecimento, e definição e adequação de canal técnico” (P. Graça, entrevista por *email*, 24 de abril de 2021).

Já no que concerne ao nível tático, no qual as informações se encontram integradas na IC, a perspetiva generalizada é vincada pela opinião de que se deve operar uma separação entre as duas áreas, uma vez que os argumentos que alicerçaram este modelo, baseados numa lógica de gestão e racionalização de recursos humanos, tem prejudicado o Sistema de Informações (J. Correia, *op. cit.*).

Conforme aduzido por P. Graça (*op. cit.*), o atual Sistema de Informações da GNR, assente na estrutura IC, aborda as informações numa perspetiva *hindsight* (conhecer um evento ou situação somente depois da sua ocorrência), afastando uma visão preditiva e prospetiva, o que só permite apoiar a decisão relativamente às atribuições de “Polícia Judiciária” e não apoiando as atribuições de “Polícia Administrativa”.



Esta integração poderia fazer sentido caso o foco das informações assentasse única e exclusivamente na área de interesse dos fenómenos e dinâmicas criminais, no entanto, estas áreas são cada vez mais diversificadas (J. Moisés, entrevista via *Microsoft Teams*, 19 de abril de 2021).

Esta perspetiva é reforçada por R. Veloso (entrevista por *email*, 24 de abril de 2021), “a atividade das informações abrange um leque mais vasto que o mero ambiente criminal e situa-se aquém do processo criminal, tendo uma importância acrescida ao nível da prevenção”, pelo que, no nível tático, “as Informações deveriam ser desagregadas da estrutura de investigação, devendo ser integradas nas Operações”, à semelhança do modelo que vigorava antes do Despacho n.º 18/14-OG.

Neste sentido, tudo indica que a revisão do referido Despacho deverá contemplar a integração das informações na área das operações. Alerta-se, no entanto, para a forma como tal alteração se irá operar, uma vez que, o atual processo de planeamento operacional e a orientação do policiamento nas Unidades Territoriais, leva em consideração, conforme aferido pelo grau de concordância dos questionários, os trabalhos desenvolvidos pelos NAIIC, aos quais se encontram adstritos analistas de informação criminal formados no âmbito da estrutura IC. A eventual movimentação de recursos humanos da estrutura IC para a área das operações irá criar, indubitavelmente, constrangimentos ao nível pessoal<sup>5</sup>, podendo, de igual modo, fragilizar a atual estrutura de IC.

Ademais, recorde-se que na estrutura atual, no contexto da fase da pesquisa, é aos NAO das SIIC que cabe o desenvolvimento de atividades HUMINT, disciplina das informações que, no contexto policial, se encontra intrinsecamente relacionada com as atividades de apoio operativo na IC, nomeadamente no campo da exploração de fontes, vigilância e reconhecimento, nas quais a experiência e formação profissional dos militares que integram estes núcleos constitui indubitável valor acrescentado.

Considerando uma lógica de otimização de recursos, bem como de controlo de custos e resultados, importará clarificar, no seio de uma reorganização das informações no nível tático, a atribuição destas competências. Qualquer alteração a operar, neste nível, teria reduzido impacto nas estruturas e nos recursos humanos caso tivesse lugar num atempado contexto de revisão do Despacho 18/14-OG, pois, note-se, o mesmo deveria ter sido revisto ao fim de um ano. Neste momento, passados seis anos, o desagregar das informações da IC,

---

<sup>5</sup> Note-se que, nos termos do Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro, que aprovou o estatuto remuneratório da GNR, os militares que desempenham funções da estrutura IC auferem um suplemento especial de serviço, não atribuído a qualquer outra Secção de Estado-Maior das Unidades Territoriais.



na perspectiva dos processos e dos recursos, poderá ter um impacto deveras negativo, quer para a IC, quer para as informações.

Em relação à ligação entre os níveis operacional e tático, os inquiridos, na sua generalidade, concordam com a existência de um canal técnico que permita fluxos de informação entre a DI e os diferentes órgãos de pesquisa das Unidades Territoriais. Mas, a posição dos entrevistados vem balizar a exploração deste canal técnico “ao nível do Oficial de Informações, o qual terá a responsabilidade de articular o trabalho a desenvolver neste âmbito pela respetiva Unidade” (J. Correia, *op. cit.*).

Este canal técnico poderá “beneficiar a celeridade dos fluxos informacionais e a qualidade dos produtos de informações, pelo que o mesmo poderá vir a constituir-se como fundamental para os ciclos de produção de informações, quer de nível operacional, quer de nível tático”, sem prejuízo da cadeia de comando hierarquicamente estabelecida (R. Veloso, *op. cit.*).

No campo do apoio tecnológico à estrutura, em especial no que ao SIIOP e suas componentes respeita, afigura-se concluir que atualmente o mesmo não responde totalmente às necessidades dos ciclos de produção de informações operacional e tático.

Como salientava P. Graça (*op. cit.*), escalpelizando a caracterização do sistema em linha com as quatro fases do ciclo, ao nível da direção e da disseminação, o SIIOP responde genericamente às necessidades, carecendo, na fase de pesquisa, de melhorias na interoperabilidade e na sua otimização através da sobreposição de mecanismos de inteligência artificial, potenciando desta forma a alarmística do Sistema em benefício das necessidades operacionais, carência também identificada por 41,6% dos inquiridos.

Nesta senda, conjugando a referida inteligência artificial, também a fase de análise poderia ser potenciada “através do agrupamento e cruzamento de dados, validação da informação, exploração da semântica da informação, avaliação de ameaças, e na identificação de padrões e tendências (P. Graça, *op. cit.*)

Pelo exposto, é notória a necessidade de melhorias na estrutura das informações, nos níveis operacional e tático, bem como na clarificação e consolidação dos fluxos informacionais entre níveis. Igualmente, merecerá assegurar o incremento das potencialidades do SIIOP, no qual se alicerçam os respetivos ciclos de produção de informações, considerando-se, desta forma, respondida a QD1.



## **7.2 Do contributo das Informações no nível operacional**

A propósito do OE2, no que concerne à análise do contributo da atividade da DI no nível operacional, importará relembrar que o mesmo tem lugar nas dimensões das informações, da contrainformação e da segurança, concretizando-se através da elaboração de diversos produtos informacionais, tais como Anexos de Informações às Diretivas Operacionais e diferentes Relatórios, elaborados no contexto das novas áreas temáticas.

Como referido por P. Graça (*op. cit.*), o contributo da DI no nível operacional arroga uma configuração multinível, multilateral multidimensional e multifaseada. Destrinçando estas configurações, o contributo é: multinível, pois assume-se como orientado ao nível tático, apoiando o processo de tomada de decisão de nível operacional; multilateral, uma vez que aporta a partilha de conhecimento com o DepOp e demais Direções do CO, integrando os produtos gerados no nível tático com os provenientes da comunidade de informações nacional, nomeadamente do SIRP e do Sistema de Segurança Interna; multidimensional, recorrendo às já referidas dimensões das informações, contrainformação e segurança, em linha com as novas áreas de interesse; e multifaseada, pois integra o ciclo de produção de informações com as várias fases do planeamento operacional.

Os produtos gerados no nível operacional, escudam-se de relevância e utilidade para as Unidades Territoriais, todavia, no restabelecimento das missões de nível tático, torna-se necessário proceder a pesquisas adicionais, tendo os inquiridos, na mesma linha, destacado a necessidade de reforçar o planeamento integrado com a área das operações (50%), com a integração atempada e tempestiva dos produtos de informações elaborados pela DI (33,3%), alocando mais tempo de planeamento e maior celeridade na integração desse conhecimento no ciclo de produção de informações tático.

Na senda da melhoria da articulação entre a DI e os órgãos responsáveis pelo planeamento, releva a criação do GIPO, que pretende desenvolver um trabalho integrado e colaborativo entre as diferentes áreas, sincronizando o papel que a DI desenvolve, em especial na partilha de informação, na avaliação do risco e na atempada produção dos produtos que servirão de base ao processo de planeamento.

Assim, julga-se aferido o contributo da DI no nível operacional, bem como um conjunto de melhorias a operar, considerando-se, desta forma, respondida a QD2.

## **7.3 Do contributo das Informações no nível tático**

No alinhamento do OE3, tendo em vista a resposta à QD3, mais precisamente no que se extrai sobre a relevância dos produtos gerados pela DI para o planeamento da atividade



operacional das Unidades Territoriais, cumpre ter presente o valor acrescentado que o GIPO irá proporcionar, pretendendo-se um planeamento numa base trimestral, colmatando-se desta forma a necessidade de um hiato temporal mais alargado para que os CTer possam reestabelecer as suas missões e planear a sua atividade (J. Moisés, *op. cit.*).

Por conseguinte, o GIPO, enquanto agregador das diferentes valências, uma vez que integrará elementos do nível operacional e do nível tático, consoante as necessidades, assumir-se-á como palco das melhorias do contributo da DI, numa lógica horizontal, ao nível do CO, e vertical, em ligação às Unidades (B. Fernandes, entrevista por *email*, 21 de abril de 2021). Por agora, considerando os dados obtidos junto dos inquiridos, apesar da dispersão de resultados, a DI desempenha um papel relevante em apoio ao planeamento e orientação do policiamento de nível tático, com a integração dos produtos elaborados, nas novas áreas de interesse, no ciclo de produção de informações das Unidades. Contudo, importará a melhoria ao nível da tempestividade e relevância dos mesmos.

No âmbito das necessidades informacionais dos dois níveis, de acordo com os resultados obtidos junto dos inquiridos, ocorre uma pronta integração de Ordens e Pedidos de Pesquisa no ciclo tático, notando-se, no entanto, uma clara dispersão de perceções, apesar de positivas, sobre o tempo que a DI, e demais Unidades, demoram a responder a estas solicitações.

Todavia, as fragilidades existentes, que se pretendem dirimidas a breve trecho, não deslustram, pelo menos em termos quantitativos, as atividades desenvolvidas pela DI, relevando, a título de exemplo, e em linha com as áreas de interesse mais relevantes para o nível tático, na perceção dos inquiridos, o forte alinhamento da proporção de produtos difundidos pela DI nas referidas áreas.

#### **7.4 Medidas de melhoria**

Levando em consideração as respostas às QD, apresentadas nos subcapítulos anteriores, na prossecução da resposta à QC desta investigação, apresentam-se as medidas de melhoria consideradas relevantes para o incremento da capacidade operacional da GNR em matéria de informações. Mantendo a lógica tripartida, inerente ao conceito de informações, estas medidas serão enumeradas no contexto da organização, das atividades e dos produtos.

##### **Organização:**

- Manutenção da separação da estrutura de informações da IC, no nível operacional;



- Definição e clarificação do canal técnico das informações através de normativos perfeitamente definidos, sem prejuízo da manutenção de canais informais que agilizem o fluxo informacional em situações específicas (dependente das alterações a operar ao nível da estrutura de nível tático – nomeação do Oficial de Informações);
- Separação, no nível tático, das informações e da IC, acautelando, necessariamente, o processo de seleção dos recursos humanos dos NAIIC a transitar;
- No cenário de separação das informações da IC, manutenção das competências de HUMINT nos NAO da estrutura IC, potenciando a experiência e as capacidades destes órgãos de pesquisa;
- Retenção de recursos humanos;
- Incremento das capacidades preditivas da GNR, através do investimento em sistemas de inteligência artificial que, em sobreposição ao SIIOP, nos seus diferentes módulos, permita a criação de alarmística ao nível da identificação de ameaças, da definição de padrões e na identificação de tendências no ambiente operacional.

Atividades:

- Consolidação do papel das informações no processo de planeamento operacional;
- Consolidação doutrinária no seio da GNR;
- Incremento da formação específica nos dois níveis.

Produtos:

- Adequação dos produtos desenvolvidos pela DI às necessidades do nível tático, nomeadamente no que concerne à qualidade dos seus conteúdos e à tempestividade com que os mesmos são difundidos;
- Integração do rol de novas áreas de interesse no contexto da formação de todas as categorias profissionais, promovendo o seu conhecimento transversal e o incremento da cultura de informações institucional.



## **8. Conclusões**

As informações enformam uma vertente fundamental no seio das FSS, assumindo um papel relevante na construção de uma consciência situacional do ambiente operacional, permitindo a orientação do policiamento face a ameaças emergentes, através da alocação de recursos policiais direcionados a objetivos específicos no domínio da prevenção.

Na GNR, as informações assumem notória centralidade na prossecução das atribuições da instituição em matéria de segurança interna. Numa dimensão organizacional, as informações assentam organicamente na estrutura da DI, órgão do CO que materializa o nível operacional da instituição/o. No nível tático, as informações encontram-se adstritas, desde a entrada em vigor do Despacho 18/14-OG, à estrutura de IC das Unidades Territoriais.

Na dimensão das atividades, a DI desenvolve a sua atividade no plano das informações, da contrainformação e da segurança, cabendo-lhe, para além do apoio à tomada de decisão superior, a orientação do esforço de pesquisa de notícias e informações relevantes para o cumprimento da missão geral da GNR e o apoio e orientação das Unidades no cumprimento das suas missões restabelecidas. Assume também um papel crucial no processo de planeamento operacional do CO, em suporte às atividades planeadas pelo DepOp.

Por sua vez, as Unidades Territoriais, providas de órgãos próprios, desenvolvem atividades conducentes à análise dos fenómenos e dinâmicas criminais locais, à deteção e caracterização de novos perfis e padrões criminais, satisfazendo, também, as ordens e pedidos de pesquisa oriundos do escalão superior e demais Unidades.

No concernente aos produtos das informações, materialização do conhecimento alcançado através do processo de produção de informações, releva, no contexto da disseminação, a alargada panóplia documental produzida pela DI, em especial no que respeita ao processo de planeamento operacional e na difusão de relatórios direcionados às Unidades Territoriais, num processo dinâmico e bidirecional que importa fortalecer, incrementando desse modo a capacidade operacional da GNR.

Por conseguinte, para melhor compreender este processo dinâmico e bidirecional, edificou-se um modelo de análise, assente num estudo de caso, que permitiu analisar estas interações, possibilitando a apresentação de melhorias que beneficiassem o incremento da capacidade da GNR, no que à atividade operacional concerne.

Perante este enquadramento, a investigação versou o estudo das dinâmicas estabelecidas entre a DI e as Unidades Territoriais, nomeadamente no atinente ao papel que



as informações enformam, na perspetiva da organização, das atividades e dos produtos desenvolvidos para a produção de conhecimento.

A QC estabelecida assentou na apresentação de melhorias a implementar tendo em vista a melhoria das dinâmicas de apoio entre a DI e as Unidades Territoriais, potenciando o incremento da capacidade operacional da GNR.

A recolha dos dados alicerçou-se na correlação de técnicas de análise documental, entrevistas e inquirição por questionário, que proporcionou a prossecução dos OE e as respostas às diferentes QD.

O percurso adotado centrou-se na análise da estrutura das informações da GNR e do seu contributo nos níveis operacional e tático.

Seguindo esta trajetória, e em resposta à QD1, “Em que medida a atual estrutura de informações da GNR responde às necessidades do nível operacional e do nível tático?”, concluiu-se da necessidade de implementação de melhorias que propiciem a adequação do trabalho desenvolvido pela DI face às necessidades dos níveis operacional e tático. Neste plano, considerando os trabalhos iniciados, julga-se que, no nível operacional, as fragilidades do atual modelo serão colmatadas pela criação do GIPO, órgão responsável pelo processo de planeamento operacional, o qual exigirá um esforço acrescido na integração e sincronização das informações na área das operações. No nível tático, em linha com as intenções já manifestadas pelo Comando da Guarda, as atuais necessidades serão supridas, eventualmente, com a desagregação das informações da estrutura IC. Esta intenção alicerça-se na lógica subjacente à dimensão do espectro das áreas de interesse das informações, que vão muito além do mero estudo dos fenómenos e dinâmicas criminais, e da necessidade de uma aproximação das informações à estrutura de operações do nível tático.

Todavia, após sete anos de trabalho, a revisão de processos e a alocação de recursos humanos para a área de operações constituirá particular desafio, que deve ser estudado de forma aprofundada, por forma a obstar à fragilização das duas áreas, num tempo em que os recursos são escassos e em que os circunstancialismos estatutários podem vir a prejudicar, do ponto de vista pessoal, os militares que laboram atualmente na estrutura de IC. Nesta senda, por motivos de racionalização de recursos e custos de formação, importará também a salvaguarda da capacidade HUMINT nos NAO da estrutura IC.

Em suporte à estrutura de informações, releva também a necessidade de potenciar o atual SIIOP, promovendo a integração dos seus diferentes módulos e sobrepondo meios de inteligência artificial que potenciem a capacidade preditiva da GNR.

Seguidamente, partiu-se para a resposta à QD2, “Qual o contributo da DI no nível operacional da GNR?”, relevando neste âmbito a produção documental nas vertentes das informações, da contrainformação e da segurança. Este contributo, inserido no apoio à tomada de decisão do nível operacional, é orientado às necessidades de nível tático, aportando a partilha de conhecimento horizontal, nomeadamente com o DepOp e demais Direções do CO, tendo por base as trocas de informação com o nível tático e com entidades externas.

Doravante, tendo em vista a supressão de algumas fragilidades identificadas, a sincronia com a área de operações será atingida com a criação do GIPO e com a integração atempada dos produtos da DI, em especial no que à elaboração dos Anexos de Informações concerne. Estes produtos, apesar de se revestirem de relevância e utilidade para o nível tático, no restabelecimento das suas missões, deverão revestir-se de elementar profundidade, no contexto das operações a que se destinam, para assim colmatarem as necessidades informacionais das Unidades Territoriais.

Nesta senda, prosseguiu-se para a resposta à QD3, “Qual a relevância dos produtos gerados pela DI no planeamento da atividade operacional das Unidades Territoriais?”, tendo-se concluído que a DI tem um papel preponderante na orientação do policiamento levado a efeito pelas Unidades Territoriais, que integram os produtos informacionais gerados nas diferentes áreas de interesse no ciclo de produção de informações tático. Numa lógica bidirecional, importará também a implementação de medidas que reduzam os tempos de resposta a pedidos de pesquisa do nível tático,

Destarte, em linha com o OG proposto, apresentou-se a resposta subjacente à QC, “Que medidas se consideram necessárias tendo em vista a melhoria das dinâmicas de apoio entre a DI e as Unidades Territoriais, na atividade operacional da GNR?”, enformada por um conjunto de ações a implementar na dimensão da organização, das atividades e dos produtos das informações.

Estas medidas visam, essencialmente, o incremento da eficiência nas estruturas de nível operacional e tático, o reforço e consolidação doutrinária, a definição e clarificação do canal técnico das informações, bem como, em suporte e aumento da capacidade preditiva da GNR, a integração dos diferentes módulos do SIIOP e a sobreposição de meios técnicos de inteligência artificial. Em complemento, sublinha-se ainda a necessidade de consolidar o papel das informações no processo de planeamento operacional, beneficiando a atividade operacional desenvolvida pelas Unidades Territoriais e adequando os produtos gerados com



as reais necessidades táticas, incrementando desta forma a capacidade operacional da instituição.

Afigura-se assim, como corolário deste percurso, que os resultados obtidos nesta investigação, bem como os contributos edificados, favorecem um olhar crítico sobre as informações no seio da GNR, permitindo um processo reflexivo mais consistente em sede das reestruturações vindouras.

Como limitações ao estudo, realça-se a diversidade de missões da GNR, assente num conjunto de valências diferenciadas que configuram atribuições de outras Unidades, de cariz especializado, com estruturas próprias de informações, cuja análise não foi contemplada neste estudo.

Perante tais limitações, emergem novas linhas de investigação, nomeadamente no que respeita à análise das informações nas demais valências da instituição, partindo-se, empiricamente, de modelos em uso em outras FS congéneres, do tipo *gendarmérie*.

Finalmente, na senda dos estudos conducentes a consolidação do Sistema de Informações da GNR, elencam-se as seguintes recomendações:

- Que a análise aprofundada da estrutura de nível tático seja efetuada, em ambiente colaborativo, por elementos das áreas das informações, operações e IC;
- Auscultação dos Comandantes de Unidades Territoriais no que ao impacto da desagregação das duas áreas concerne.



## Referências bibliográficas

- Almeida, J. (2001). *O Sistema de Informações como instrumento da Estratégia Total* (Trabalho de Investigação do Curso de Estado-Maior). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- Alves, A. (2012). *Adivinhar Perigos*. Lisboa: Revista da Guarda.
- Alves, F. (2019). Uma cronologia da PSP (1987-2019): as Informações [Página online]. Retirado de <http://online.anyflip.com/vaglg/hill/mobile/index.html>
- Andrade, N. (2011). *100 Anos Guarda Nacional Republicana* (1ª Ed.). Lisboa: Guerra e Paz, Editores S.A.
- Bispo, A. J. (2004). A função de Informar, Informações e Segurança. Em: *Estudos em honra do General Pedro Cardoso, (Coordenação de Adriano Moreira)*. Lisboa: Prefácio.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Carmo., F. (2006). Inteligência ou Informações? *Revista Brasileira de Inteligência*, 2(3), pp. 7-22. Retirado de <https://rbi.enap.gov.br/index.php/RBI/issue/view/4/4>
- Carter, D. L. (2004). *Law enforcement intelligence: A guide for state, local, and tribal law enforcement agencies* (2.ª Ed.) [versão PDF]. Retirado de <https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-p064-pub.pdf>
- Clemente, P. J. L. (2010). Polícia e Segurança: breves notas. *Lusíada. Política Internacional e Segurança*, 4, pp. 139-169. Retirado de <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lpis/article/viewFile/146/135>
- Den Hengst, M., & Ter Mors, J. (2012). Community of intelligence: The secret behind intelligence-led policing. *European Intelligence and Security Informatics Conference, EISIC 2012*. doi: 10.1109/EISIC.2012.15
- Elias, L. M. A. (2011). *Segurança na Contemporaneidade - Internacionalização e Comunitarização* (Tese de Doutoramento em Ciência Política e Políticas Públicas). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas [FCSH] - Universidade Nova de Lisboa [UNL], Lisboa.
- Exército Português (2009). *PDE 2-00 - Informações, contra-informação e segurança*. Lisboa: Autor.
- Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B, Marreiros, J. P. R., & Santos, L. A. B. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3.ª Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Ferreira, N. G. (2011). *Predictive Policing: Uma técnica complementar ao serviço do PIPP*



- Estudo Exploratório* (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna [ISCPSI], Lisboa.
- Freixo, M. J. (2009). *Metodologia Científica* (3.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Guarda Nacional Republicana (2016). *NEP 8.80 - Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana (2017). *Atividade das informações na Guarda Nacional Republicana*. Apresentação do Curso de Informações da GNR. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana (2020a). *Diretiva de Comando para o biénio 2020-2022*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana (2020b). *Estratégia da Guarda 2025, uma Estratégia centrada nas pessoas*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana (2021a). *Áreas de Interesse (Atividade de Informações - Sistemas de Informações da GNR) - Informação de Estado-Maior*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana (2021b). *Dados referentes à produção e disseminação documental realizada pela DI nos anos 2019 e 2020*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana (2021c). *Organograma do Comando Operacional*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana (2021d). *Organograma do Comando Territorial*. Lisboa: Autor.
- Gonçalves, J. B. (2008). Conhecimento e Poder: a Atividade de Inteligência e a Constituição Brasileira. *Constituição de 1988: o Brasil 20 anos depois.*, pp. 591-607. Retirado de <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/volume-iii-constituicao-de-1988-o-brasil-20-anos-depois.-a-consolidacao-das-instituicoes/seguranca-publica-e-defesa-nacional-conhecimento-e-poder-a-atividade-de-inteligencia-e-a-constituicao-brasileira>
- Gouveia, J. B. (2018). *Direito da Segurança*. Lisboa: Almedina.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Instituto Universitário Militar (2020a). *NEP/INV - 001 (A1) - Procedimentos Relativos à Elaboração de Trabalhos de Investigação no Âmbito de Cursos que não Atribuem Grau Académico*. Lisboa: Autor.
- Instituto Universitário Militar (2020b). *NEP/INV - 003 (A3) - Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Autor.





- Janeiro, J. (2017). *A criação do nível operacional na GNR. Uma aproximação ao conceito do nível operacional da NATO* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Kent, S. (1965). *Strategic intelligence for American world policy*. Hamden, Connecticut: Archon Books.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, pp. 44-53. Retirado de [https://legacy.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf)
- Lowenthal, M. (2006). *Intelligence - From secrets to Policy* (5.<sup>a</sup> Ed.). Washington, DC: CQ Press.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *O Alfa de cronbach*. Lisboa: Instituto Português de Psicologia Aplicada.
- Martins, M. E. G. (2013). Desvio padrão amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 1(01). doi: 10.24927/rce2013.022
- Medeiros, F. de. (2009). *A atividade de inteligência no mundo atual* [Página online]. Retirado de <https://administradores.com.br/artigos/a-atividade-de-intelig%C3%A2ncia-no-mundo-atual>
- Menezes, A. (2012). *Sistemas de Informações Nacionais. Contributos para a percepção da eficácia*. Lisboa: ISCTE.
- Moutinho, J. B. de S. (2016). *As Informações produzidas pelas Forças de Segurança e a Tomada de Decisão* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa [FDUNL], Lisboa.
- NATO (2016). *AJP-2.1 Allied Joint Doctrine for Intelligence Prodecures*. Bruxelas: Autor.
- NATO (2020). *AJP-2 Allied Joint Doctrine for Intelligence, Counter-Intelligence and Security*. Bruxelas: Autor.
- Neto, B. M. (2010). *Informações Policiais* (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna [ISCPSI], Lisboa.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raposo, D. (2016). *Intelligence-led policing: o papel dos sistemas de informação no planeamento e orientação do esforço de policiamento* (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Academia Militar [AM], Lisboa.
- Ratcliffe, J. (2008). *Intelligence-led Policing*. London: Routledge.
- Rodrigues, C. H. M. (2015). *Serviços de informações portuguesas. Estruturas, missões e*



- recursos* (Dissertação de Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais – área de especialização em Relações Internacionais). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas [FCSH] - Universidade Nova de Lisboa [UNL], Lisboa.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.<sup>a</sup> Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Schulsky, A. (2006). *Silent Warfare - understanding the world of intelligence* [Versão PDF]. Retirado de <http://www.lander.odessa.ua/doc/Abram%20Shulsky.%20Silent%20Warfare>
- Silva, N. (2016). *A produção e gestão de Informações na investigação e perseguição criminal ao financiamento do terrorismo* (Dissertação conducente ao grau de Mestre em Ciências Jurídico-Forenses). Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa [FDUL], Lisboa.
- Silvério, P. J. A. (2020). *O Planeamento Operacional na GNR: como adaptar o planeamento da OTAN à realidade nacional da GNR* (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2019/2020). Instituto Univesritário Militar [IUM], Lisboa.
- Torres, J. E. M. (2005). A Investigação Criminal na PSP. Em: *Estratégia e Gestão Policial em Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
- United Nations (2006). *Police Information and Intelligence Systems* [versão PDF]. Retirado de [https://www.un.org/ruleoflaw/files/4\\_Police\\_Information\\_Intelligence\\_Systems.pdf](https://www.un.org/ruleoflaw/files/4_Police_Information_Intelligence_Systems.pdf)
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. (2016). *Pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Penso.



## **Legislação e Despachos referenciados**

Decreto-Lei n.º 333/83, de 14 de julho (1983). *Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 160, 2578-2592. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro (2008). *Estabelece o número, as competências, a estrutura interna e o posto correspondente à chefia dos serviços directamente dependentes do Comandante -Geral e dos serviços dos órgãos superiores de comando e direcção da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 231, 8540-8546. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro (2009). *Aprova o sistema remuneratório dos militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 199, 7700-7708. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar e consagra as suas especificidades no contexto do ensino superior e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 7/2021, de 18 de janeiro (2021). *Altera a estrutura interna e o regime remuneratório aplicável aos militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 3-8. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto Lei n.º 29/2021, de 28 de abril (2021). *Altera a orgânica do ensino superior militar e o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 82, 7-12. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho (2010). *Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 2.ª Série, 119, 33856-33891. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Despacho 18/14-OG, de 11 de março (2014). *Estrutura de Investigação Criminal da GNR*. Lisboa: GNR.

Despacho n.º 1292/2020, de 29 de janeiro (2020). *Primeira alteração ao Despacho n.º 11132/2018, de 11 de novembro - unidades orgânicas flexíveis*. Diário da República, 2.ª Série, 181-256. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Despacho n.º 40/20-OG, de 30 de janeiro (2020). *Estrutura do Comando Operacional*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Lei n.º 63/2007, de 06 de novembro (2007). *Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana*.



Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 213, 1602-1604. Lisboa: Assembleia da República.

Lei Orgânica n.º 4/2014, de 13 de agosto (2013). *Lei Quadro do Sistema de Informações da República Portuguesa*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 155, 4194-4206. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto (2020). *Lei de Segurança Interna*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 167, 6135-6141. Lisboa: Assembleia da República.



## Apêndice A – Atribuições da DI

Quadro 17 – Atribuições da DI

<i>Atribuições da DI</i>	
<b>Divisão de Informações</b>	<b>DCIS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Elaborar, difundir e assegurar a supervisão do cumprimento das diretivas, normas de execução e orientações técnicas, bem como elaborar estudos referentes à atividade de informações;</li><li>– Proceder à pesquisa, análise e difusão de notícias e informações com interesse para a missão da Guarda, das restantes forças e serviços de segurança (FSS), e de outras entidades, a quem, nos termos da lei, lhes devam ser comunicadas;</li><li>– Proceder à pesquisa e processamento de notícias para produção de informações em apoio ao nível estratégico, operacional e tático;</li><li>– Apoiar as unidades da Guarda na recolha de notícias necessárias ao cumprimento da sua missão;</li><li>– Orientar o esforço de pesquisa de notícias com interesse para a Guarda;</li><li>– Centralizar, manter e assegurar a gestão da atividade de informações na Guarda;</li><li>– Elaborar estudos sobre a realidade sociológica e criminológica e relatórios temáticos de informações sobre criminalidade e delinquência nas áreas de intervenção da Guarda;</li><li>– Garantir a participação em reuniões, grupos de trabalho, eventos e exercícios nas atividades na área das informações, no âmbito nacional e internacional;</li><li>– Garantir o intercâmbio regular de informações com as outras FSS, com o Ponto Único de Contacto para a Cooperação Policial Internacional (PUC-CPI), com a estrutura de informações das Forças Armadas (FFAA) e/ou outras entidades com interesse geral para a missão da Guarda ou específico em razão da matéria;</li><li>– Constituir -se como Ponto de Contacto Nacional para intercâmbio de informações relativas à criminalidade automóvel transfronteiriça;</li><li>– Garantir o contacto com os oficiais de ligação e as forças ou elementos destacados em missões internacionais, para efeito das atividades relacionadas com informações policiais;</li><li>– Realizar estudos normativos e pareceres técnicos no âmbito da cibersegurança e conduzir atividades de ciberinteligência, especialmente no domínio <i>open source intelligence</i> (OSINT), monitorizando, recolhendo e processando notícias existentes no ciberespaço.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Desenvolver as atividades de contrainformação e segurança inerentes ao cumprimento da missão da Guarda, no âmbito nacional e internacional;</li><li>– Elaborar, difundir e assegurar a supervisão do cumprimento das diretivas, normas de execução e orientações técnicas, bem como elaborar estudos, referentes às atividades de contrainformação e de segurança;</li><li>– Manter o conhecimento consciente da situação através da identificação, análise e avaliação de riscos específicos associados ao cumprimento da missão da Guarda, de âmbito nacional ou internacional, nomeadamente em termos da radicalização, do extremismo violento e do terrorismo;</li><li>– Assegurar a coordenação dos assuntos relacionados com a Proteção de Infraestruturas Críticas e outras;</li><li>– Pesquisar, analisar e difundir notícias e informações com interesse para a segurança nos espetáculos desportivos;</li><li>– Definir e assegurar a coordenação dos procedimentos de segurança das informações;</li><li>– Estabelecer as normas de segurança dos aquartelamentos e colaborar nos estudos de segurança, no âmbito de projetos de conceção ou alteração, dos mesmos;</li><li>– Orientar e realizar as avaliações de segurança pessoais ou institucionais, por iniciativa da Guarda ou por solicitação de entidades externas;</li><li>– Promover a realização de auditorias de segurança;</li><li>– Realizar investigações de segurança em caso de quebra ou comprometimento de segurança de informação, nos termos da legislação em vigor;</li><li>– Garantir a participação em reuniões, grupos de trabalho, eventos e exercícios nas atividades de contrainformação ou da segurança, no âmbito nacional e internacional;</li><li>– Executar e apoiar, quando determinado, o planeamento e execução de operações, eventos ou outras atividades, nas áreas da contrainformação e segurança;</li><li>– Participar na cooperação internacional em matéria de contrainformação e segurança;</li><li>– Colaborar no aprontamento de forças e elementos nacionais a projetar;</li><li>– Elaborar relatórios periódicos e não periódicos, no âmbito da contrainformação e segurança.</li></ul>

Fonte: Adaptado de Decreto Regulamentar n.º 19/2008 e Despacho n.º 40/20-OG



## Apêndice B – Modelo de Análise

Quadro 18 – Modelo de Análise adotado

TEMA		A Direção de Informações e o apoio à Atividade Operacional					
Objetivo Geral		Propor medidas que possibilitem a melhoria das dinâmicas de apoio entre a Direção de Informações (DI) e as Unidades Territoriais, na atividade operacional da Guarda Nacional Republicana (GNR).					
Questão Central		Que medidas se consideram necessárias tendo em vista a melhoria das dinâmicas de apoio entre a DI e as Unidades Territoriais, na atividade operacional da GNR?					
Objetivos Específicos		Questões derivadas		Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha
OE1	Caracterizar a estrutura de informações da GNR	QD1	Em que medida a atual estrutura de informações da GNR responde às necessidades do nível operacional (CO) e do nível tático?	Informações Policiais  Estrutura de Informações	Estratégica	Estrutura, atribuições e atividades	- Análise documental - Entrevistas - Questionários
					Organizacional	Canal Técnico	
					Tecnológica	Sistemas	
OE2	Analisar a atividade da DI ao nível Operacional	QD2	Qual o contributo da DI no nível Operacional da GNR?	Ciclo de Produção de Informações  Sistemas de Informação	Atividades	Utilidade e oportunidade	- Análise documental - Entrevistas - Questionários
					Produtos	Articulação	
						Inovação	
OE3	Analisar as relações de apoio entre a DI e as Unidades Territoriais ao nível Tático	QD3	Qual a relevância dos produtos gerados pela DI no planeamento da atividade operacional das Unidades Territoriais?	Planeamento Operacional	Atividades	Relevância	- Análise documental - Entrevistas - Questionários
					Produtos	Complementaridade	
						Oportunidade	



## Apêndice C – Correlação de estratégia qualitativa e quantitativa

Quadro 19 – Correlação de estratégia qualitativa e quantitativa

Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Questões de Entrevista	Grupo	Código	Afirmações/Questões do Questionário
Caracterizar a estrutura de informações da GNR	Em que medida a atual estrutura de informações da GNR responde às necessidades do nível operacional (CO) e do nível tático (UT)?	Informações Policiais	Estratégica	Relevância	1. No seu entender, considera que as Informações enformam um dos pilares da atividade operacional da GNR? Em que medida?	G2	G2Q1S Q1	As informações constituem um dos pilares da atividade operacional da GNR.
		Estrutura de Informações	Organizacional	Estrutura	2. Considera que a atual estrutura de Informações da GNR, no nível operacional (Comando Operacional), é a mais adequada às necessidades operacionais da GNR? Em que medida?		G2Q1S Q2	A atual estrutura das Informações da GNR, no nível operacional, com uma Direção própria independente da Investigação Criminal, é a mais adequada às necessidades da GNR.
		Estrutura Orgânica	Organizacional	Estruturas e atividades	3. No que concerne ao nível tático (Unidades Territoriais), considera que a integração da estrutura das Informações com a da Investigação Criminal, constitui uma mais-valia para a atividade operacional da GNR? Porquê?		G2Q1S Q3	A atual estrutura das Informações ao nível das Unidades Territoriais, integrada com a Investigação Criminal, constitui uma mais-valia para a atividade operacional desenvolvida pela GNR.
		Ciclo de Produção de Informações					G2Q1S Q4	A atividade dos Núcleos de Análise de Informações e Informação Criminal é orientada na prossecução do ciclo de produção de informações do nível tático e integrada no planeamento da atividade operacional da Unidade que comanda.
		Estrutura Orgânica					G2Q2	No que concerne à revisão do Despacho 18/14 – OG, de 11 de março, em que medida a estrutura de Informações poderia evoluir, tendo em vista o incremento da capacidade operacional da GNR?
		Dicotomia Canal Hierárquico/Canal Técnico	Canal Técnico	Canal Técnico	4. Não obstante a clara definição orgânica de um canal hierárquico vertical, qual a importância da existência de um canal técnico direto que permita à Direção de Informações contactar os órgãos de pesquisa do nível tático em prol de necessidades de informação do nível operacional, quando questões de oportunidade assim justifiquem?		G2Q1S Q5	A existência e rentabilização do canal técnico direto, que, para efeitos de celeridade informacional, permite à Direção de Informações comunicar-se diretamente com os órgãos de pesquisa do nível tático, quando questões de oportunidade assim o justifiquem, não compromete o canal hierárquico definido organicamente.
							Sistemas de Informação	Tecnológica
G2Q3	Que melhorias poderiam ser implementadas tendo em vista o aumento da rentabilidade do SIIOP no contexto do ciclo de produção de informações da GNR?							
Analisar a atividade da DI no nível Operacional	Qual o contributo da DI no nível Operacional da GNR?	Planeamento Operacional	Atividades e Produtos	Utilidade	6. Como caracteriza o contributo da Direção de Informações no contexto do planeamento de nível operacional realizado pelo Comando Operacional da GNR?	G3	G3Q1S Q1	Os produtos elaborados pela Direção de Informações, no contexto da atividade operacional planeada pelo Comando Operacional (Anexos de Informações às Diretivas Operacionais), revestem-se de grande utilidade no restabelecimento da missão da Unidade que comanda.
				Oportunidade			G3Q1S Q2	No contexto do restabelecimento das missões atribuídas pelo Comando Operacional, é necessário desenvolver pesquisas adicionais no contexto do planeamento de nível tático da Unidade que comanda.
				Articulação				
				Inovação	7. Neste âmbito, de planeamento de nível operacional, como se processa a articulação entre a Direção de Informações e os órgãos responsáveis pelo planeamento (Departamento de Operações/Direções)? Que melhorias poderiam ser implementadas?		G3Q2	No âmbito do planeamento efetuado pelo Comando Operacional, que melhorias poderiam ser implementadas na área das Informações para potenciar e facilitar o restabelecimento das missões ao nível das Unidades Territoriais.
Analisar as relações de apoio entre a DI e as Unidades Territoriais ao nível Tático	Qual a relevância dos produtos gerados pela Direção de Informações no planeamento da atividade operacional das Unidades Territoriais?	Planeamento Operacional	Atividades e Produtos	Relevância	8. No contexto da articulação entre a Direção de Informações, Departamento de Operações e Unidades Territoriais, que melhorias poderiam ser implementadas tendo em vista o incremento da capacidade operacional da GNR?	G4	G4Q1S Q1	O planeamento da atividade operacional da Unidade que comanda é orientado pelas Informações produzidas pela Direção de Informações.
				Complementariedade			G4Q1S Q2	Os produtos difundidos pela Direção de Informações, nas diferentes áreas de interesse, complementam o ciclo de produção de informações da Unidade que comanda.
				Oportunidade			G4Q1S Q3	Os produtos difundidos pela Direção de Informações, nas diferentes áreas de interesse, são tempestivos e relevantes para o planeamento da atividade operacional.
							G4Q1S Q4	As Ordens de Pesquisa recebidas do escalão superior são prontamente integradas no ciclo de produção de informações da Unidade, tendo em vista o seu cumprimento tempestivo.
							G4Q1S Q5	Os Pedidos de Pesquisa enviados ao escalão superior e demais Unidades, são respondidos em tempo útil, com informação relevante para as necessidades operacionais da Unidade que Comanda.
							G4Q2	Assinale as áreas de interesse com maior relevância para o planeamento da atividade operacional da Unidade que Comanda.



## Apêndice D – Guião de Entrevista

### Guião da entrevista

#### Caraterização do Entrevistado

Posto e Nome do Entrevistado	
Função atual	
Data	

#### Perguntas

1. No seu entender, considera que as Informações enformam um dos pilares da atividade operacional da GNR? Em que medida?
2. Considera que a atual estrutura de Informações da GNR, no nível operacional (Comando Operacional), é a mais adequada às necessidades da GNR? Em que medida?
3. No que concerne ao nível tático (Unidades Territoriais), considera que a integração da estrutura das Informações com a da Investigação Criminal, constitui uma mais-valia para a atividade operacional da GNR? Porquê?
4. Não obstante a clara definição orgânica de um canal hierárquico vertical, qual a importância da existência de um canal técnico direto que permita à Direção de Informações contactar os órgãos de pesquisa das Unidades, em prol de necessidades de informação do nível operacional, quando questões de oportunidade assim justifiquem?
5. Considera que a atual configuração do Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia (SIIOP), nas suas diferentes componentes, corresponde às necessidades do ciclo de produção de Informações da GNR? Que melhorias poderiam ser elencadas?
6. Como caracteriza o contributo da Direção de Informações no contexto do planeamento de nível operacional realizado pelo Comando Operacional da GNR?
7. Neste âmbito, de planeamento de nível operacional, como se processa a articulação entre a Direção de Informações e os órgãos responsáveis pelo planeamento (Departamento de Operações/Direções)? Que melhorias poderiam ser implementadas?
8. No contexto da articulação entre a Direção de Informações, Departamento de Operações e Unidades Territoriais, que melhorias poderiam ser implementadas tendo em vista o incremento da capacidade operacional da GNR?

*Com elevada consideração, pela atenção, disponibilidade e partilha de conhecimentos.*

*Atenciosamente.*





## Apêndice E – Respostas das Entrevistas

**Pergunta 1** - No seu entender, considera que as Informações enformam um dos pilares da atividade operacional da GNR? Em que medida?

E1	<p>As Informações são um pilar fundamental e central para a atividade operacional da GNR, na medida em que a atividade operacional deverá ser planeada e desenvolvida tendo como ponto de partida o trabalho prévio das Informações. A Direção de Informações encontra-se a proceder à normalização e priorização da “Atividade de Informações”, para apoio à decisão aos diferentes níveis, de forma sistematizada e contínua, que oriente a atividade operacional e apoie a estratégia da Guarda (evocando o conceito abrangente de <i>Intelligence Led Policing</i>). O apoio das Informações à atividade operacional da Guarda é assegurado de forma contínua, concretizando-se nomeadamente, através da: Orientação do esforço de pesquisa, resultado das Ordens de Pesquisa enviadas ao dispositivo; Elaboração de Anexos de Informações às Diretivas Operacionais; Elaboração de Avaliações de Risco, em especial para grandes eventos ou operações de elevada dimensão, complexidade ou relevância para a Guarda; Análise e tratamento das notícias inseridas no SIIOP-P, assim como, de outras informações recolhidas, tendo em vista a elaboração de produtos (RELNOT, RELINF, ROSINT, outros) no âmbito das Informações; Esforço de pesquisa OSINT para identificação de ameaças e riscos à atividade operacional; Realização de verificações de segurança.</p>
E2	<p>Naturalmente que sim, são um pilar, diria essencial, da atividade operacional da Guarda e os trabalhos que têm sido desenvolvidos, especialmente nestes últimos tempos, têm procurado conduzir nesse sentido. O trabalho de Informações na GNR, e porque há por vezes dúvidas em relação a isso, está devidamente balizado por diferentes diplomas. Desde logo, em termos de enquadramento legislativo, o trabalho de Informações da Guarda, que não necessariamente trabalho de âmbito estratégico para o decisor político, porque esse, naturalmente, é desenvolvido pelo Serviço de Informações e Segurança, mas informações, digamos, estratégicas, para o Comando Superior da Guarda. Depois ao nível operacional e ao nível tático, está enquadrado ao nível da Lei de Segurança Interna, o Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança, dos Decretos Regulamentares que regulam as atribuições da Direção de Informações, mas também o RGSGNR, diversas NEPs e Circulares que enquadram a atividade de Informações ao nível da Guarda. Doutrinariamente também está perfeitamente enquadrada. Depois, também temos a Estratégia da GNR 2025, que, nas suas Linhas de Orientação Estratégica e nos seus Objetivos Operacionais, defende várias questões relacionadas com as informações. Por exemplo, no que respeita à LOE n.º 1 – Reforçar a proximidade e a visibilidade prevenindo e antecipando riscos e ameaças, tem aqui subjacente o trabalho das informações. Na LOE 2 – Racionalizar e otimizar recursos orientados aos maiores riscos e ameaças, tem também a ver, naturalmente, com as Informações, entre outros exemplos. Se analisarmos o Plano Estratégico da Guarda 2025, temos 3 Objetivos Operacionais especificamente na área das informações. O primeiro, potenciar o sistema de informações da Guarda, o segundo prevenir e a radicalização e os extremismos violentos e o terceiro desenvolver a proteção e segurança de infraestruturas críticas. Depois, ao nível da Diretiva de Comando para o biênio 20/22, das diferentes orientações e desafios identificados pelo Exmo. TGCG, temos um muito específico que é as informações no apoio às operações, do qual decorre, já plasmado em legislação, uma das atribuições do Departamento de Operações, que é a constituição do Grupo Integrado de Planeamento de Operações (GIPO), e toda a gestão desses trabalhos. Assim, no que respeita às Informações estão, naturalmente, quer em termos de enquadramento legal quer em termos de normativos internos, perfeitamente definidas quais as suas atribuições, sendo que com a EG2025, e com a Diretiva de Comando, vem entroncar naquilo que deve ser o papel das Informações no apoio à atividade operacional, integrando neste contexto o GIPO, pelo que conseguimos daqui retirar que a atividade operacional deverá ser desenvolvida tendo por suporte o trabalho de Informações. Ao nível da DI nós temos procurado esse trabalho, desde logo com a produção de Anexos de Informações às Diretivas Operacionais, portanto, um trabalho que pretende orientar o planeamento de uma determinada operação. Depois, o trabalho de avaliação de risco e de ameaças para apoio à atividade operacional através dos inúmeros produtos que elaboramos. Identifico também o trabalho recente na definição de áreas de interesse para as Informações. As Informações têm estado ao longo dos últimos anos muito focados no estudo dos fenómenos e das dinâmicas criminais, que passará a fenómenos e dinâmicas sócio criminais, pois temos de alargar o espectro de análise. Depois temos outras áreas de interesse, que não têm sido tão trabalhadas, tais como a ciberinteligência, o sistema de alerta, terrorismo e extremismos violentos e radicalização, contestação social, da insegurança e violência, da segurança, da proteção de infraestruturas críticas, da proteção da força e segurança militar e ação externa e cooperação</p>



	interinstitucional. Portanto, todo o trabalho que temos desenvolvido tem-se focado nestas dez áreas de interesse, que já tem reflexos nos novos RELNOT e RELINF, como forma de harmonizar tudo o que são elaboração de produtos ao nível das Informações, alargando o espectro em termos de atividade operacional, não nos baseando apenas na questão dos fenómenos e dinâmicas criminais, que tem sido, na maioria das vezes, um trabalho pós eventos, quando nós temos de trabalhar em antecipação. Os Comandantes de Unidades já têm conhecimento destas áreas e respetivos subtemas, que serão concretizadas através de uma Norma de Execução Permanente.
E3	Sim. Por definição orgânica (art.º 32 da LO) e enquanto conhecimento (produto), organização (estrutura) e atividade (processo). Conhecimento (produto - resultado do processo de produção de Informações tendo como destinatário o decisor, aos diferentes níveis), organização (estrutura - as estruturas funcionais que têm como missão primordial a produção de conhecimento) e atividade (processo - assente no ciclo de produção da informações).
E4	Sim. Considero que enformam os pilares da atividade pois são essenciais para a tomada de decisão e alocação de meios quer na ótica da prevenção criminal, quer na ótica da investigação criminal. É essencial que o Comando da GNR aos diversos níveis tenha uma consciência situacional dos diferentes atores que atuam na sua zona de ação. O conhecimento destes atores (adversários, neutros e amigos) apenas é possível com a utilização das diferentes disciplinas das informações: HUMINT, OSINT, IMINT, SIGINT e outras. Esta consciência situacional permite que a GNR possa ser preditiva e consiga disponibilizar os meios humanos e materiais no espaço e no tempo, impedindo que os atores adversários disponham de oportunidade, meios e motivação para levar a cabo as suas intenções.
E5	Sim, as informações constituem-se como um dos pilares da atividade operacional da GNR, sendo essenciais para o processo de planeamento e de tomada de decisão. Só através das Informações é possível ter um conhecimento mais concreto do ambiente operacional em que a instituição desenvolve as suas atividades, as quais são em muito influenciada pela qualidade das informações disponíveis, quer no que concerne à alocação de recursos quer no que respeita à orientação do policiamento efetuado pelas diferentes valências da GNR.

**Pergunta 2** - Considera que a atual estrutura de Informações da GNR, no nível operacional (Comando Operacional), é a mais adequada às necessidades da GNR? Em que medida?

E1	A atual Estrutura de Informações da GNR, ao nível operacional, concretizada através de uma Direção (Direção de Informações) do Comando Operacional encontra-se genericamente adequada às necessidades, em particular em termos de organização, através de duas Divisões (Divisão de Informações e Divisão de Contrainformação e Segurança), as quais possuem as competências necessárias para o desenvolvimento da sua atividade, bem como, os recursos humanos e materiais para o efeito. No entanto, quanto aos recursos humanos, identifica-se a necessidade de completar o QOR da DI, para aprofundamento e consolidação da atividade de Informações, face às atribuições da DI, mas que naturalmente tem que ser conseguida de forma paulatina e equilibrada face às restrições existentes neste âmbito transversalmente na Guarda. Já em relação aos recursos materiais, existe a necessidade de melhorar as ferramentas existentes, em particular para apoio ao trabalho OSINT e de análise de informação.
E2	Em termos gerais a atual estrutura do CO, com a DI e suas repartições está adequada às necessidades da Guarda, no entanto, precisaríamos de mais recursos humanos, para aprofundar o trabalho desenvolvido em novas áreas de interesse. Mas a falta de recursos humanos é transversal a todas as Unidades. Eu penso que a estrutura está à medida do que necessitamos, com uma Divisão de Informações e suas repartições, uma virada para o Centro de Informações, mais focado naquilo que as fontes abertas nos podem dar, e outra mais focada nos fenómenos e dinâmicas criminais e na área da ação externa e cooperação interinstitucional, e depois uma Divisão de Contra informação e Segurança, que trabalha matérias específicas. Em termos de separação das Informações e Investigação criminal não tenho qualquer elemento que me indique que haja intenção de unificar as duas áreas. Eu no imediato não identifico essa necessidade.
E3	Genericamente sim. Contudo necessita de ser potenciada, nomeadamente, através da: consolidação doutrinária; formação sistematizada, assente num plano transversal, e adequada dos seus efetivos; retenção de recursos humanos, que evite permanentes rotações e desperdício de conhecimento; definição e adequação de canal técnico.
E4	Por um lado, sim, pois tem vindo a dar parcialmente resposta, por outro lado, não pois parece-me que ainda existe uma larga margem de progressão. A estrutura que está montada carece de interação ao nível horizontal entre as várias repartições, bem como com as repartições de outras direções e departamentos. A minha opinião é formada apenas com base na experiência de 6 meses como chefe



	da divisão de informações, portanto no que diz respeito à contra informação e segurança não tenho opinião formada.
E5	No nível operacional, a Direção de Informações tem uma estrutura mínima adequada às necessidades da Guarda, abrangendo, através da sua organização, todas as atribuições que lhe estão cometidas pelo Decreto Regulamentar 18/2008, de 27 de novembro. Não obstante, por necessidades pontuais, a estrutura da Direção de Informações tem vindo a sofrer algumas alterações, das quais se releva a criação do Centro de Informações, órgão que tenderá a assumir um papel relevante ao nível do apoio e planeamento de operações. Neste contexto, salienta-se também o papel que esta Direção poderá vir a assumir no recentemente criado Grupo Integrado de Planeamento de Operações (GIPO), em especial no que concerne às diferentes fases do planeamento de operações complexas e de grande envergadura. Este modelo vem aproximar as atividades de informações às necessidades do Departamento de Operações no âmbito da orientação da atividade operacional da Guarda, uma vez que, atualmente, não existe uma total sincronia, na fase de planeamento, entre o trabalho desenvolvido pela Direção de Informações e o Departamento de Operações.

**Pergunta 3** - No que concerne ao nível tático (Unidades Territoriais), considera que a integração da estrutura das Informações com a da Investigação Criminal, constitui uma mais-valia para a atividade operacional da GNR? Porquê?

E1	Não. A realidade demonstra que a opção atual de integração (I-IC), imposta por lógicas de gestão e racionalização de recursos humanos, tem prejudicado o sistema de Informações. Estas, devem estar separadas da estrutura da Investigação Criminal, pois o volume de trabalho crescente nesta última tem desviado tempo e RH dedicados às Informações. Pretendendo-se caminhar de forma clara para que a atividade operacional seja apoiada pelo trabalho prévio das Informações, constituindo-se esta opção como estratégica para a Guarda, a estrutura das Informações deverá trabalhar de forma próxima e em trabalho articulado e colaborativo com a área das Operações. Este aspeto assume especial relevância, quando se identifica que o atual Sistema de Informações da Guarda, ao estar assente na estrutura de investigação criminal – a qual aborda as Informações essencialmente numa perspetiva de <i>Hindsight</i> (conhecer um evento ou situação somente depois da sua ocorrência) – afasta uma visão prospetiva do trabalho a desenvolver pelas Informações. Simultaneamente, esta situação, tem levado a que as Informações, ao longo dos anos, têm sido essencialmente abordadas pelo prisma dos “Fenómenos e dinâmicas criminais”, afastando áreas de interesse tão relevantes como: Cibersegurança; Sistema de alerta; Terrorismo, Extremismo violento e Radicalização; Contestação Social; Insegurança e violência; Segurança; Proteção de Infraestruturas; Segurança Militar e Proteção da Força; Ação externa e cooperação interinstitucional.
E2	Na Diretiva do Comando está plasmada a revisão do Despacho 18/14, nestes trabalhos a questão da integração das duas áreas surge naturalmente neste momento os trabalhos estão no sentido de que as informações passem para a Secção de Operações. Isto tem várias análises e perspetivas. Numa lógica de recursos humanos não faria sentido, mas numa perspetiva mais estratégica e de futuro, a opção Secção de Operações vai de encontro ao que já falámos antes, numa integração plena das Informações com as Operações, no trabalho que elas podem desenvolver no planeamento operacional, e que tem por base a criação do GIPO, logo, ao nível das Unidades, para que esse trabalho seja mais consequente, o chapéu deve ser o Chefe da Secção de Informações que tem as informações a trabalhar em conjunto em todas aquelas áreas de interesse. Se olharmos para a questão apenas ao nível dos fenómenos e dinâmicas criminais até poderia fazer sentido estar na Investigação Criminal, mas, se olharmos para todas as áreas de interesse, percebemos que a IC trabalha muito após o acontecimento, enquanto as informações devem trabalhar antes do acontecimento. A compatibilização destas duas mentalidades não é produtiva para as Informações. Portanto, se por um lado, na utilização de recursos, pode haver um aproveitamento, e isso pode constituir uma melhoria, num trabalho estratégico de fundo não pode resultar, pelo que se está a pensar numa separação, nomeadamente ao nível das Unidades Territoriais, e da constituição de uma estrutura de informações que possa dar respostas às operações.
E3	A integração da estrutura das Informações com a da Investigação Criminal, “constitui uma mais-valia parcial” para a atividade operacional da GNR, porque: A Atividade de Informações foi parcialmente integrada na Estrutura de Investigação Criminal de nível tático, com órgãos e atribuições perfeitamente definidos, na dependência técnica da DIC e, numa lógica de racionalização de recursos, foram-lhe atribuídas as missões: da área das Informações (não totalmente); da Contrainformação (parcialmente); Segurança (somente a segurança das informações); O atual Sistema de Informações da Guarda é assente na estrutura de investigação criminal, a qual aborda as Informações essencialmente numa perspetiva de <i>Hindsight</i> (conhecer um evento ou situação somente depois da sua ocorrência), afastando uma visão preditiva e prospetiva, o que só permite apoiar a decisão relativamente às atribuições de



	<p>“Polícia Judiciária” e não apoiando as atribuições de “Polícia Administrativa”; Simultaneamente, as Informações têm sido, ao longo dos anos, essencialmente abordadas pelo prisma dos “Fenómenos e dinâmicas criminais”, afastando a abordagem sistemática e continua de áreas tão relevantes como: Ciberinteligência; Sistema de alerta; Terrorismo, Extremismo violento e Radicalização; Contestação Social; Insegurança e violência; Segurança; Proteção de Infraestruturas; Proteção da Força e Segurança Militar; Ação externa e cooperação interinstitucional.</p> <p>A Capacidade de Informações da Guarda também pode ser analisado por vetores de desenvolvimento: doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas, interoperabilidade. Em que de forma breve identificamos: Doutrina – necessidade de manuais doutrinais adaptados à missão da GNR (eg. <i>spotting</i> - futebol); Organização, assente em três vetores; A necessidade de um produto de apoio à decisão, sistematizado e contínuo, que oriente a atividade operacional e apoie a estratégia da Guarda (evocando o conceito abrangente de <i>Intelligence Led Policing</i>); Uma conceção de estrutura funcional que tarda em encontrar o seu equilíbrio, assente numa estrutura (investigação criminal) que aborda as Informações numa perspetiva de <i>Hindsight</i>. A atividade, assente no ciclo de produção das informações (CPI) (direção, recolha, análise e disseminação), em que todos os militares são “sensores” de pesquisa, mas em que, na generalidade, não existem sistematização e envolvimento e a análise é residual; Treino – falta de uma abordagem integral formativa e identificação de novos cursos; Liderança – assente na formação, assim como o grau de autoridade adequado e uma direção única (o que não acontece atualmente entre as SIIC e as SOTRP nos CTer); Pessoal – genericamente, uma estrutura assente numa visão em que os Guardas pesquisam, os sargentos analisam, e os Comandantes/Diretores/Chefes orientam; Interoperabilidade – necessidade de garantir Sistemas de Informação interoperáveis, sem necessidade de duplicar as inserções, que permitam a pesquisa fidedigna e a elaboração de produtos de análise essenciais.</p>
E4	<p>Nunca desempenhei funções numa unidade territorial, no entanto parece-me fazer sentido uma vez que os recursos humanos e materiais são limitados, e na estrutura de IC temo-los especializados quer na área da pesquisa quer na área da análise. Não me parece fazer sentido é que haja duas Direções DI e DIC a dar tarefas às unidades sem estas estarem coordenadas. Assim utilizando uma metáfora, para um corpo uma cabeça para poder coordenar os vários membros de forma sincronizada. O que temos neste momento são duas cabeças a coordenar um só corpo.</p>
E5	<p>Não, uma vez que são “coisas” distintas. A atividade das informações abrange um leque mais vasto que o mero ambiente criminal e situa-se aquém do processo criminal, tendo uma importância acrescida ao nível da prevenção. Recorde-se, que as informações devem estar direcionadas para a tomada de decisão, para uma correta avaliação do risco e para a orientação do emprego operacional. Neste sentido, julgo que ao nível tático, entenda-se ao nível dos Comandos Territoriais, as informações deveriam ser desagregadas da estrutura de investigação, devendo ser integradas na estrutura das operações, aliás, como sempre estiveram.</p>

**Pergunta 4** - Não obstante a clara definição orgânica de um canal hierárquico vertical, qual a importância da existência de um canal técnico direto que permita à Direção de Informações contactar os órgãos de pesquisa das Unidades, em prol de necessidades de informação do nível operacional, quando questões de oportunidade assim justifiquem?

E1	<p>Não se vislumbra a necessidade de a DI contactar diretamente os órgãos de pesquisa das Unidades, face à organização existente. O trabalho a desenvolver no âmbito da estrutura de Informações, precisa da definição de um canal técnico com as Unidades, mas através e ao nível do Oficial de Informações, o qual terá a responsabilidade de articular o trabalho a desenvolver neste âmbito pela respetiva Unidade.</p>
E2	<p>Nós temos de olhar para a nossa forma de organização, os canais existem, por exemplo, se o Centro de Informações tiver de esclarecer alguma notícia introduzida no SIIOP, contactam diretamente com as Subunidades. Isto é diferente de eu dar uma ordem direta a um comandante de Posto para fazer um determinado tipo de esforço de pesquisa, será que isso se justifica? A exemplo do canal técnico da IC, é um canal com o Chefe da SIIC, no nosso caso relacionamo-nos com o Oficial de Informações, que normalmente é o Chefe da SIIC. Na prática isto acontece, mas não vejo, na prática, necessidade de comunicar diretamente aos postos, quando há órgãos acima que devem ser envolvidos no processo para efeitos desse trabalho. Mas, numa situação de urgência, qualquer um contacta com quem tiver de contactar, como por exemplo o CINGOP no âmbito das operações correntes, fala com o Destacamento para resolver uma qualquer situação. Agora, por sistema, ter um normativo que me permitisse passar por cima de toda a gente, não me parece que isso seja necessário, nem que trouxesse grandes vantagens para o trabalho de informações, até face aquilo que seriam as resistências, que eu compreenderia, porque se estivesse no papel de comandante sentiria relativamente a um ultrapassar das competências específicas de cada um. Sem prejuízo de, sempre que necessitarmos podermos contactar, todos</p>





	podemos conversar sem a necessidade de um canal vertical que definisse concretamente que a Direção de Informações podia contactar um posto territorial ou um NIC para exercer um determinado esforço de pesquisa, visto que neste momento são, ao fim ao cabo, órgãos que a estrutura de informações aproveita para o seu trabalho.
E3	Como pressuposto, para responder à questão, se o contacto for direto entre a “DI e os órgãos de pesquisa das UU”, a resposta é: NÃO TEM IMPORTÂNCIA. Se o contacto for através da estrutura de informações, considerando o oficial de informações ou de segurança, a resposta é: É ESSENCIAL. Não só para necessidades de oportunidade, mas também para as necessidades correntes.
E4	Como referi na resposta 2. considero essencial a comunicação horizontal, sendo ela possível baseada em relações de confiança, respeito e lealdade, se acrescentarmos a tudo isto uma dependência técnica, ótimo. No entanto essa dependência técnica convém que seja de uma só Direção, e assim já teríamos que alterar a organização atual.
E5	Considerando a estrutura atual, estes contactos estão a ser assegurados pela via dos Oficiais de Informações das Unidades Territoriais, função atualmente desempenhada pelos Chefes das Secções de Informações e Investigação Criminal. A existência de um canal técnico poderá beneficiar a celeridade dos fluxos informacionais e a qualidade dos produtos de informações, pelo que o mesmo poderá vir a constituir-se como fundamental para os ciclos de produção de informações, quer de nível operacional, quer de nível tático. No entanto, importa sempre acautelar que a cadeia de Comando não fique definitivamente afastada destes processos.

**Pergunta 5** - Considera que a atual configuração do Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia (SIIOP), nas suas diferentes componentes, corresponde às necessidades do ciclo de produção de Informações da GNR? Que melhorias poderiam ser elencadas?

E1	O SIIOP-P tem tido crescido e aprofundado a sua capacidade enquanto sistema de informações da Guarda, para o qual a DI tem contribuído de forma decisiva através de inúmeras propostas de melhoria. O SIIOP-P constitui-se como absolutamente central para o trabalho das Informações, identificando-se, a título de exemplo, a possibilidade do registo das notícias recolhidas pelo dispositivo da Guarda. Quanto a melhorias, tendo em vista aprofundar a possibilidade de o SIIOP-P melhor contribuir para o ciclo de produção de informações, enumeram-se, a título de exemplo, as seguintes: Melhoria do separador notícias e da forma como as notícias são registadas; Possibilidade da elaboração de produtos (Ex.: RELNOT, RELINF, OP) através do SIIOP-P, o que permitiria “alimentar” a base de dados e permitir através de pesquisa no SIIOP-P a obtenção de informação muito relevante para a atividade operacional; O registo no SIIOP-P de “pessoas de interesse”; A interoperabilidade com outras bases de dados; A ligação entre o SIIOP-P e uma ferramenta de <i>business intelligence</i> .
E2	Sim, esta pergunta é interessante. Se corresponde completamente às necessidades? Não, ainda necessita de um conjunto de melhorias que podem contribuir para aquilo que são as necessidades do ciclo de produção de informações. Ainda assim, eu penso que o SIIOP é neste momento um sistema bastante interessante, com bastantes potencialidades e com a possibilidade de contribuir bastante para o ciclo de produção de informações. Tem desde logo algo que tem sido extremamente potenciado e que tem melhorado, que é o separador notícias, porque é uma das bases do ciclo, a recolha registo de notícias. Nós passámos, em 2019, de uma média de 50 dia para uma média de 200 dia. Uma grande parte delas constituindo mesmo aquilo que podemos designar de notícia notícias, com elementos que podem permitir trabalhar em termos de análise e que permitem produzir produtos para a atividade operacional. Agora, temos identificada a possibilidade, porque existe uma área de trabalho que nunca foi muito desenvolvida, de podermos fazer uma ordem de pesquisa através do SIIOP-P, um RELINF, ou um RELNOT, poderem ser feitos através deste sistema, que teria a grande mais-valia de que todos os dados que nós colocássemos nesses documentos estavam automaticamente acessíveis em termos de uma pesquisa e de correlação e, ao fim ao cabo, quando produzimos aqui um produto dessa natureza, depois não é facilmente perceptível, em termos futuros, o que nós lá colocamos em termos de informação. Como temos também identificada a importância de podermos colocar no sistema as pessoas de interesse, tais como as que seguimos no âmbito do <i>follow up</i> da UCAT, existem ordens de pesquisa regulares que enviamos para o dispositivo para atualizar informação e não temos possibilidade em termos de consulta de perceber que aquela pessoa deverá ter um acompanhamento especial ou está referenciada, nem que seja de um sistema <i>hit/no hit</i> , que poderia depois ser explorada. Outro aspeto ao nível do estudo dos fenómenos e dinâmicas criminais, será a potencialidade que o SIIOP pode ter se ele estiver ligado a uma ferramenta de <i>business intelligence</i> que nos permita automaticamente fazer uma análise de dados numa dimensão muito superior. Já o fazemos com uma



	<p>aplicação <i>Power BI</i>, mas não é uma ferramenta diretamente ligada ao SIIOP-P, portanto, aquilo que temos é, com a extração de ficheiros <i>excel</i> a partir do SIIOP-P, criamos um conjunto de ficheiro em <i>Power BI</i>, uns mais gerais outros já temáticos, como já fizemos para as burlas e como estamos agora a concluir para a violência doméstica, em que carregando os dados temos um conjunto já de slides preparados que nos dá logo informação diversa sobre esses fenómenos. Aproveitando muito aquilo que tem sido o trabalho das Unidades, potenciado por aquilo que o SIIOP permite, que é termos, por exemplo, no ano de 2020, dos cerca de 129.000 crimes que a Guarda registou, 98 % georreferenciados. Isto são algumas potencialidades, portanto, diria que ainda não é o ideal, não corresponde a todas as necessidades, mas já dá bastante resposta e indiquei algumas melhorias.</p>
E3	<p>Considerando o Ciclo de Produção de Informações: Fases direção e difusão, genericamente, sim; Fase pesquisa, o sistema tem uma enorme margem para otimização, nomeadamente, na sua arquitetura de interoperabilidade, evitando pesquisa em várias bases. Complementarmente, sem que fosse necessário realizar pesquisa, o próprio sistema deveria, através de inteligência Artificial, emitir alertas; Fase de análise, o sistema, através de Inteligência Artificial, deveria permitir contribuir para os diferentes passos da análise (<i>Collation, Evaluation, Analysis, Integration and Interpretation</i>), nomeadamente, através do agrupamento e cruzamento de dados, validação da informação, exploração semântica da informação, avaliação de ameaças, identificação de padrões e tendência.</p>
E4	<p>O SIIOP é uma ferramenta extremamente útil, pena que começou tarde, mas mesmo assim vai satisfazendo as necessidades. Carece de bastantes melhorias, para que toda a informação lá colocada seja pesquisável e quantificável em termos estatísticos. Carece ainda de melhorias na interoperabilidade com os sistemas de outras FSS nacionais ainda que numa lógica de <i>hit/no hit</i>. Diariamente são dados passos para atingir este objetivo, mas a capacidade de resposta da empresa que desenvolve o sistema não é suficiente para dar resposta às numerosas solicitações diárias em tempo oportuno.</p>
E5	<p>O SIIOP-P é atualmente fundamental para a orientação da atividade operacional da Guarda, no entanto, considero que falta rentabilizar a sobreposição das diferentes componentes do Sistema. Para além disto, importa definir claramente os processos de recolha, armazenamento e tratamento dos dados introduzidos, para que o processamento dos mesmos, tendo em vista a obtenção de conhecimento relevante para o planeamento operacional, seja mais eficiente e eficaz.</p>

**Pergunta 6** - Como caracteriza o contributo da Direção de Informações no contexto do planeamento de nível operacional realizado pelo Comando Operacional da GNR?

E1	<p>Conforme acima referido, o apoio das Informações ao planeamento da atividade operacional da Guarda é assegurado de forma contínua, concretizando-se nomeadamente, através da: Orientação do esforço de pesquisa, resultado das Ordens de Pesquisa enviadas ao dispositivo; Elaboração de Anexos de Informações às Diretivas Operacionais; Elaboração de Avaliações de Risco, em especial para grandes eventos ou operações de elevada dimensão, complexidade ou relevância para a Guarda; Análise e tratamento das notícias inseridas no SIIOP-P, assim como, de outras informações recolhidas, tendo em vista a elaboração de produtos (RELNOT, RELINF, ROSINT, outros) no âmbito das Informações; Esforço de pesquisa OSINT para identificação de ameaças e riscos à atividade operacional; Realização de verificações de segurança.</p>
E2	<p>O contributo, sem prejuízo do impulso que se poderá dar com a criação do GIPO, já se concretiza, desde logo, com a elaboração dos Anexos de Informações às Diretivas Operacionais, com a finalidade de contribuir para o planeamento de nível operacional. Também com aquilo que são os trabalhos que desenvolvemos aqui regularmente ao nível da análise da criminalidade com apresentações, onde também assiste o Diretor do Departamento de Operações, especialmente ao nível da criminalidade semanal e também com uma análise de criminalidade mensal, que vamos fazendo consecutivamente ao longo do ano. Esta criminalidade mensal tem agregado um RELINF de análise da criminalidade de âmbito mensal e também ao nível de todos os outros produtos que elaboramos, seja as avaliações de risco para eventos de maior dimensão e que tem em vista, também, contribuir para o planeamento daquela operação ou da atividade operacional em geral, ou de todos os outros produtos que elaboramos, exemplo de RELNOT e RELINFs, que necessariamente contribuem para isso. Também ao nível da elaboração de Relatórios OSINT e SOCINT, que são relatórios que podem ajudar ao planeamento operacional.</p>
E3	<p>O contributo da DI para o planeamento de nível Operacional caracteriza-se por ser Multinível, orientando o nível tático (subunidades, unidades) e apoiando a decisão de nível Operacional; Multilateral, através de partilha de conhecimento com o DepOp/Direções, integrando os produtos do nível tático da Guarda com os produtos da comunidade de informações (essencialmente parceiros do SSI e do SIRP); Multidimensional, recorrendo às Informações, Contrainformação e Segurança, de</p>



	acordo com as áreas de interesse; Multifaseado, integrando o ciclo de produção de informações com as diferentes fases do planeamento operacional.
E4	A DI contribui diariamente para o planeamento operacional, quer nas tarefas rotineiras das Unidades, quer no planeamento de grandes operações, como policiamento de grandes eventos ou até projeção de forças para TO externos. Os estudos produzidos e materializados em nos mais variados relatórios: RELINF, RELNOT, ROSINT e outros permitem alertar antecipadamente os OCD e as Unidades para as ações a desenvolver para fazer face aos vetores de ameaça identificados nesses estudos.
E5	Atualmente, tal como já referido, importa melhorar a sincronia entre o trabalho desenvolvido pela Direção de Informações e as reais necessidades do Departamento de Operações no que concerne à apresentação dos produtos necessários ao planeamento da atividade operacional. Neste campo, importa salientar que, em algumas situações, os Anexos de Informações elaborados pela Direção de Informações, não contêm toda a informação considerada como necessária e pertinente à elaboração das Diretivas Operacionais.

**Pergunta 7** - Neste âmbito, de planeamento de nível operacional, como se processa a articulação entre a Direção de Informações e os órgãos responsáveis pelo planeamento (Departamento de Operações/Direções)? Que melhorias poderiam ser implementadas?

E1	A articulação é efetuada ao nível dos órgãos do Comando Operacional, face às necessidades que em cada momento são identificadas. É um processo que se encontra a ser melhorado e aprofundado, o qual tem reflexo na criação do Grupo Integrado de Planeamento Operacional (GIPO) que pretende desenvolver um trabalho integrado e colaborativo entre as diversas áreas.
E2	Em termos de articulação temos um bom caminho a percorrer, nomeadamente ao nível do Departamento de Operações, que de alguma forma promove a maior parte das operações ao nível do CO, para além das demais direções como o SEPNA, DIC, mas especialmente ao nível do Departamento de Operações. Estes anexos de informações, para poderem ser aprofundados, precisavam começar a ser elaborados muito mais cedo. Muitas das vezes acontece que é pedido à DI o Anexo de Informações com uma Diretiva Operacional praticamente concluída, e às vezes com pouco tempo para a DI poder produzir esse Anexo, portanto é um trabalho que tenho procurado fazer com as outras áreas, mas toda a dinâmica e todas as solicitações influenciam. Neste âmbito precisávamos melhorar, para que logo no início da elaboração das Diretivas houvesse um trabalho integrado e colaborativo, para que a própria diretiva fosse sendo construída em conjunto com as informações e que ela resultasse do Anexo de Informações. A Diretiva devia resultar do Anexo e acaba por ser o Anexo que resulta da Diretiva.
E3	A articulação é colaborativa, considerando, nomeadamente: Partilha de informação; Contributo para o Sistema de alerta (graus de segurança e estados de segurança); Apoio à resolução de incidentes de segurança e a proteção e segurança (operações); Promoção da proteção da força; Avaliação do Risco; Verificações de segurança; Componentes de Proteção da Força; Produção de estudos e produtos de Informações (segundo as Áreas de Interesse); Numa abordagem de <i>intelligence led policing</i> , orientar prioridades, para a afetação de recursos, considerando os objetivos; A melhoria será de caráter sistémico, conforme identificado na resposta seguinte, para passar do nível conhecimento para o nível sabedoria, orientando a atividade operacional da Guarda.
E4	No que diz respeito à elaboração de Diretivas Operacionais á solicitado à DI a elaboração dos anexos de informações, no entanto considero que este planeamento deveria ser mais colaborativo e numa ótica de brainstorming.
E5	A articulação entre os diferentes órgãos do Comando Operacional existe, mas pode ser muito melhorada. Esta articulação encontra-se a ser revista, fruto do recente criado GPO, pelo que em breve se esperam grandes melhorias na articulação DepOp/DI, potenciando-se o trabalho conjunto e integrado em prol da atividade operacional.

**Pergunta 8** - No contexto da articulação entre a Direção de Informações, Departamento de Operações e Unidades Territoriais, que melhorias poderiam ser implementadas tendo em vista o incremento da capacidade operacional da GNR?

E1	No imediato, a principal melhoria passará pelo trabalho a desenvolver pelo GIPO.
E2	A melhoria será através do GIPO, pois o que se pretende é que num planeamento para três meses, para que possa apoiar as Unidades e para que estas possam antecipadamente planear a sua atividade, quer da área das Operações, da área das Informações, da área do SEPNA, da IC, possa haver aqui um trabalho integrado através da identificação das áreas em que vamos trabalhar nesses três meses, reuniões e preparar os documentos de forma conjunta e conjugada para esse planeamento. Este GIPO já teve formação destinada aos seus elementos, já produziu uma Diretiva Operacional para o próximo



	trimestre, mas ainda não houve bem um trabalho completamente integrado. Mas esperemos que isso vá agora acontecer, sendo esta uma das melhorias que acho que passará por encontrar o momento para as diferentes áreas se sentarem com os seus representantes e de forma articulada pensarmos o que vamos fazer nos três meses seguintes.
<b>E3</b>	A criação do “Sistema de Informações da Guarda”, assente numa “Estrutura de Informações”, para desenvolver a “Atividade de Informações”.
<b>E4</b>	<p>O planeamento tem de ser dinâmico e colaborativo quer ao nível vertical quer ao nível horizontal, não nos podemos esquecer que cada elemento que integra um Grupo de Planeamento tem experiência e conhecimento acumulado fruto das funções que desempenhou das formações que frequentou, enfim das diversas vivências. A criação do GPO permite de facto este planeamento livre sem estar subordinado uma hierarquia de chefe de Repartição/Divisão/Direção e/ou Cmdt de Unidade, no entanto integra elementos permanentes das diferentes direções e Unidades, bem como elementos adicionais que podem ser convocados em função da operação que se está a planear. Pessoalmente considero esta a melhor forma de interação entre as diversas valências da GNR, ou seja, todos focados no estado final desejado contribuindo com o seu conhecimento para definir os efeitos a atingir e as ações a desenvolver para lá chegar.</p> <p>Na minha opinião ainda á passos a dar neste tipo de interação, por exemplo: eu considero que é essencial um estudo aprofundado do ano n-1 no 1º semestre do ano n, para que no segundo semestre se efetue o planeamento do ano n+1, pois só detetando as falhas podemos implementar melhorias.</p>
<b>E5</b>	<p>Tal como já referido, julgo que a criação do GPO constituirá uma melhoria significativa neste âmbito, no que se refere a operações planeadas.</p> <p>Todavia, no “dia a dia” das Unidades, e em tendo em consideração todo o ciclo de produção de informações, considero que podem ser efetuadas melhorias a todos os níveis, desde a recolha, ao tratamento e difusão.</p>





## Apêndice F – Corpo do Questionário

O inquérito em apreço, cuja duração se estima em cerca de 15 minutos, é de natureza anónima, sendo que a informação recolhida será tratada de forma a assegurar a confidencialidade dos respondentes, destinando-se, única e exclusivamente, a tratamento estatístico. A sua participação é voluntária, constituindo-se a mesma como uma mais-valia para a qualidade dos resultados obtidos.

Agradece-se desde já o tempo dedicado e a sua valiosa colaboração.

Caso exista alguma dúvida, solicito que contactem o responsável pelo estudo, Major Bruno Baraças, via correio eletrónico: [baracas.bmp@gnr.pt](mailto:baracas.bmp@gnr.pt), ou telefonicamente: 966450335.

Atenciosamente,

### Secção A: Grupo 1 - Recolha de dados pessoais e situação profissional

O presente Grupo de questões tem por objetivo a caracterização pessoal e profissional do universo de inquiridos.

- A1. 1. Indique qual o seu género.
- a. Feminino ☐  
b. Masculino ☐
- A2. 2. Assinale o seu grupo etário.
- a. Entre 40 e 44 anos ☐  
b. Entre 45 e 49 anos ☐  
c. Entre 50 e 54 anos ☐  
d. Mais de 55 anos ☐
- A3. 3. Indique qual o seu posto.
- a. Tenente-Coronel ☐  
b. Coronel ☐
- A4. 4. Sinalize a sua arma
- a. Infanteria ☐  
b. Cavalaria ☐
- A5. 5. Assinale o seu nível de escolaridade.
- a. Bacharelato ☐  
b. Licenciatura ☐  
c. Mestrado ☐  
d. Doutoramento ☐
- A6. 6. Assinale se está habilitado com algum dos Cursos de Especialização abaixo indicados (Se aplicável, poderá selecionar mais do que uma opção)
- Curso de Informações da Guarda Nacional Republicana ☐  
Curso de Investigação Criminal ☐

Curso de Análise de Informação Criminal ☐  
Nenhum dos anteriores ☐

- A7. 7. No que concerne à permanência nas suas atuais funções, indique a opção mais correta.
- a. Menos de 1 ano. ☐  
b. Entre 1 e 2 anos. ☐  
c. Mais de 2 anos. ☐
- A8. 8. Assinale a tipologia de Unidade Territorial que comanda.
- Comando Territorial Tipo I ☐  
Comando Territorial Tipo II ☐  
Comando Territorial Tipo III ☐

### Secção B: Grupo 2 - Da atual estrutura de Informações

O presente Grupo visa identificar as perceções dos inquiridos no que respeita à adequação da atual estrutura de Informações da GNR ao nível do Comando Operacional e das Unidades Territoriais, da dicotomia do canal hierárquico e do canal técnico, bem como da relevância dos Sistemas de Informação no ciclo de produção de informações.

#### B1. Assinale o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas.

- As informações constituem um dos pilares da atividade operacional da GNR.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- A atual estrutura das Informações da GNR, ao nível do Comando Operacional, com uma Direção própria independente da Investigação Criminal, é a mais adequada às necessidades da GNR.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- A atual estrutura das Informações ao nível das Unidades Territoriais, integrada com a Investigação Criminal, constitui uma mais-valia para a atividade operacional desenvolvida pela GNR.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- A atividade do Núcleo de Análise de Informações e Informação Criminal, da Secção de Informações e Investigação Criminal, é orientada na prossecução das necessidades de informação e integrada no planeamento da atividade operacional da Unidade que comanda.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- A existência e reabilitação do canal técnico direto, que, para efeitos de celeridade informacional, permite a Direção de Informações comunicar-se diretamente com os órgãos de pesquisa do nível tático, quando questões de oportunidade assim o justifiquem, não compromete o canal hierárquico definido organicamente.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- A atual configuração do Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia (SIIOP), nas suas diferentes componentes, corresponde às necessidades do ciclo de produção de informações da GNR nos diferentes níveis de planeamento.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐

- B2. No que concerne à revisão do Despacho 18/14 – OG, de 11 de março, em que medida a estrutura de Informações poderia evoluir, tendo em vista o incremento da capacidade operacional da GNR?

- B3. Que melhorias poderiam ser implementadas tendo em vista o aumento da rentabilidade do SIIOP no contexto do ciclo de produção de informações da GNR?

### Secção C: Grupo 3 - Contributo da Direção de Informações no nível operacional

O presente Grupo de questões visa identificar, através do grau de concordância dos inquiridos, o contributo da Direção de Informações ao planeamento efetuado pelo Comando Operacional e a integração dos seus produtos no restabelecimento das missões no nível tático.

Como produtos de informações, para efeitos de restabelecimento da missão ao nível das Unidades Territoriais, devem ser considerados os Anexos de Informações às Diretivas Operacionais do Comando Operacional.

#### C1. Assinale o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas.

- Os produtos elaborados pela Direção de Informações, ao conteúdo da atividade operacional planeada pelo Comando Operacional (Anexos de Informações às Diretivas Operacionais), revertem-se de grande utilidade no restabelecimento da missão da Unidade que comanda.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- No contexto do restabelecimento das missões atribuídas pelo Comando Operacional, é necessário desenvolver pesquisas adicionais ao conteúdo do planeamento de nível tático da Unidade que comanda.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐

- C2. No âmbito do planeamento efetuado pelo Comando Operacional, que melhorias poderiam ser implementadas na área das Informações para potenciar e facilitar o restabelecimento das missões ao nível das Unidades Territoriais.

### Secção D: Grupo 4 - Contributo da Direção de Informações no nível tático

O presente Grupo de questões visa identificar, através do grau de concordância dos inquiridos, a relevância dos produtos gerados pela Direção de Informações no planeamento da atividade operacional das Unidades Territoriais.

Como produtos de informações devem ser considerados os RELINF, RELNOT, Relatórios OSINT/SOCMINT/INTSUM, bem como Ordens de Pesquisa e Anexos de Informações às Diretivas Operacionais do Comando Operacional, nas seguintes áreas de interesse:

Fenómenos e dinâmicas sócio criminais Ciberinteligência Sistema de Alerta Terrorismo, extremismo violento e radicalização Contestação social Insurgência e violência Segurança Proteção de infraestruturas Proteção da força e segurança militar Ação externa e cooperação interinstitucional

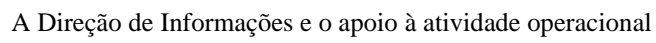
#### D1. Assinale o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas.

- O planeamento da atividade operacional da Unidade que comanda é orientado pelas Informações produzidas pela Direção de Informações.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- Os produtos difundidos pela Direção de Informações, nas diferentes áreas de interesse, complementam o ciclo de produção de informações da Unidade que comanda.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- Os produtos difundidos pela Direção de Informações, nas diferentes áreas de interesse, são tempestivos e relevantes para o planeamento da atividade operacional.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- As Ordens de Pesquisa recebidas do escalão superior são prontamente integradas no ciclo de produção de informações da Unidade, tendo em vista o seu cumprimento tempestivo.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐
- Os Pedidos de Pesquisa enviados ao escalão superior e demais Unidades, são respondidos em tempo útil, com informação relevante para as necessidades operacionais da Unidade que comanda.
- Discordo Totalmente ☐ Discordo ☐ Não concordo nem discordo ☐ Concordo ☐ Concordo Totalmente ☐

- D2. Atualmente, a Direção de Informações desenvolve as suas atribuições em diferentes áreas de interesse, estratificadas de acordo com as competências que lhe estão conferidas através do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro.

Assinale as áreas de interesse com maior relevância para o planeamento da atividade operacional da Unidade que Comanda.

Fenómenos e dinâmicas sócio criminais ☐



Apd F-2



## Apêndice G – Resultado dos Questionários

### Grupo 1 - Caracterização Socioprofissional

Quadro 20 – Caracterização socioprofissional

Género		
Resposta	Contagem	Percentagem
a. Feminino	0	0.00 %
b. Masculino	18	100.00 %
Grupo etário.		
Resposta	Contagem	Percentagem
a. Entre 40 e 44 anos	0	0,00 %
b. Entre 45 e 49 anos	9	50,00 %
c. Entre 50 e 54 anos	7	38,89 %
d. Mais de 55 anos	2	11,11 %
Posto		
Resposta	Contagem	Percentagem
a. Tenente-Coronel	9	50.00 %
b. Coronel	9	50.00 %
Arma		
Resposta	Contagem	Percentagem
a. Infantaria	14	77.78 %
b. Cavalaria	4	22.22 %
Habilitações literárias		
Resposta	Contagem	Percentagem
a. Bacharelato	0	0.00 %
b. Licenciatura	4	22.22 %
c. Mestrado	12	66.67 %
d. Doutoramento	2	11.11 %
Cursos de especialização		
Resposta	Contagem	Percentagem
Curso de Informações da Guarda Nacional Republicana	7	38.89 %
Curso de Investigação Criminal	4	22.22 %
Curso de Análise de Informação Criminal	2	11.11 %
Nenhum dos anteriores	10	55.56 %
Permanência nas funções		
Resposta	Contagem	Percentagem
a. Menos de 1 ano	11	61.11 %
b. Entre 1 e 2 anos	6	33.33 %
c. Mais de 2 anos	1	5.56 %
Tipologia de Unidade Territorial		
Resposta	Contagem	Percentagem
Comando Territorial Tipo I	6	33.33 %
Comando Territorial Tipo II	3	16.67 %
Comando Territorial Tipo III	9	50.00 %

**Grupos 2 – Estrutura das Informações****Quadro 21 – Respostas do Grupo 2**

<b><i>Campo de sumário para G2Q1SQ1</i></b>		
As informações constituem um dos pilares da atividade operacional da GNR.		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo Totalmente	0	0.00 %
Discordo	0	0.00 %
Não concordo nem discordo	0	0.00 %
Concordo	2	11.11 %
Concordo Totalmente	13	72.22 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	3	16.67 %
<b><i>Campo de sumário para G2Q1SQ2</i></b>		
A atual estrutura das Informações da GNR, ao nível do Comando Operacional, com uma Direção própria independente da Investigação Criminal, é a mais adequada às necessidades da GNR.		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo Totalmente	0	0.00 %
Discordo	3	16.67 %
Não concordo nem discordo	1	5.56 %
Concordo	10	55.56 %
Concordo Totalmente	1	5.56 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	3	16.67 %
<b><i>Campo de sumário para G2Q1SQ3</i></b>		
A atual estrutura das Informações ao nível das Unidades Territoriais, integrada com a Investigação Criminal, constitui uma mais-valia para a atividade operacional desenvolvida pela GNR.		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo Totalmente	1	5.56 %
Discordo	2	11.11 %
Não concordo nem discordo	1	5.56 %
Concordo	10	55.56 %
Concordo Totalmente	1	5.56 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	3	16.67 %
<b><i>Campo de sumário para G2Q1SQ4</i></b>		
A atividade do Núcleo de Análise de Informações e Informação Criminal, da Secção de Informações e Investigação Criminal, é orientada na prossecução das necessidades de informação e integrada no planeamento da atividade operacional da Unidade que comando.		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo Totalmente	0	0.00 %
Discordo	2	11.11 %
Não concordo nem discordo	2	11.11 %
Concordo	10	55.56 %
Concordo Totalmente	1	5.56 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	3	16.67 %
<b><i>Campo de sumário para G2Q1SQ5</i></b>		
A existência e rentabilização do canal técnico direto, que, para efeitos de celeridade informacional, permite à Direção de Informações comunicar-se diretamente com os órgãos de pesquisa do nível tático, quando questões de oportunidade assim o justifiquem, não compromete o canal hierárquico definido organicamente.		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo Totalmente	1	5.56 %
Discordo	5	27.78 %
Não concordo nem discordo	1	5.56 %
Concordo	6	33.33 %
Concordo Totalmente	1	5.56 %
Sem resposta	1	5.56 %



Não concluído ou Não exibido	3	16.67%
------------------------------	---	--------

***Campo de sumário para G2Q1SQ6***

A atual configuração do Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia (SIIOP), nas suas diferentes componentes, corresponde às necessidades do ciclo de produção de informações da GNR nos diferentes níveis de planeamento.

Resposta	Contagem	Porcentagem
Discordo Totalmente	0	0.00 %
Discordo	6	33.33 %
Não concordo nem discordo	3	16.67 %
Concordo	6	33.33 %
Concordo Totalmente	0	0.00 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	3	16.67 %

***Campo de sumário para G2Q2***

No que concerne à revisão do Despacho 18/14 – OG, de 11 de março, em que medida a estrutura de Informações poderia evoluir, tendo em vista o incremento da capacidade operacional da GNR?

Respostas	Contagem	Porcentagem
Respostas	13	72.22 %
Sem resposta	2	11.11 %
Não concluído ou Não exibido	3	16.67 %

Independentemente de continuar esta matéria na SIIC NAIC ou de Transitar para uma Secção de Informações, os recursos Humanos e materiais são a base do sucesso, sem os quais não é possível recolher, processar e produzir as informações para apoiar a atividade operacional.

Separação entre informações policiais, para a estrutura da Operações e as informações Criminais, na estrutura da SIIC.

Sendo as informações fulcrais para a atividade operacional e tendo a Direção de Operações passado a Departamento, afigura-se como normal a passagem da DI também a Departamento.

Importa atualizar o despacho e rever orgânica, ao nível da estrutura e efetivo.

As informações devem ser consideradas a montante de toda a atividade operacional e não devem estar subalternizadas / integradas na IC.

Ao nível dos Comandos Territoriais, de uma forma geral, as Informações estão segregadas aos NAIC o que leva a que os militares que compõem aquele núcleo acabem por ter de ser multifacetados e que se concentrem exclusivamente na análise criminal. Desta forma, deveria existir uma clara separação do que é a análise de IC e as Informações. Neste desiderato, poderíamos construir um núcleo de Informações nos CTer com um Oficial de Informações na sua chefia técnica e com uma estrutura operativa com o desígnio de tratar somente o ciclo de produção de informação de apoio à atividade operacional.

Aplicação total do despacho em todas as unidades. Definição das atribuições da direção de informações na produção e análise de informações criminais.

Envolver mais os Cmdts de DTer.

Melhoramento da plataforma SIIOP, melhoria da cultura das informações e uma maior ligação à atividade operacional.

Considero que idealmente deveria haver uma destreza clara entre Análise de informações criminais (no âmbito do inquérito) e análise de informações policiais para apoio à decisão e condução de atividade policial. Se viável existir um órgão dedicado de pesquisa de informações no CTer.

No momento atual, não estou seguro se a melhor solução não passaria pela junção ao nível da estrutura superior, integrando a DIC na DI ou criando um Departamento a integrar ambas as Direções.

Evoluir no sentido de adquirir a sua independência.

***Campo de sumário para G2Q3***

Que melhorias poderiam ser implementadas tendo em vista o aumento da rentabilidade do SIIOP no contexto do ciclo de produção de informações da GNR?

Resposta	Contagem	Porcentagem
Resposta	13	72.22 %
Sem resposta	2	11.11 %
Não concluído ou Não exibido	3	16.67 %

Essencialmente dotá-lo duma maior capacidade e torná-lo mais intuitivo e amigável do utilizador, de uma melhor funcionalidade em termos de busca/procura de documentos e permissão para pesquisa em fontes abertas e externas.



Integração de sistemas, adoção de estratégias de "introdução única dos dados"; mais amigável e intuitivo; com mecanismos de alarmística para coincidência de fenómenos, alvos e modus operandi, a nível nacional.
Interligação com outras plataformas (SIGPes, ...) deverá ser uma realidade;
SIIOP-O tem que permitir acesso até nível Comandante de Posto
SIIOP-O deve ser melhorado e alargada a sua visibilidade até nível Comandante de Posto;
SIIOP deve integrar ou ser compatível com outras bases de dados como por exemplo o SIGPes.
A aplicação deve ser elaborada para o utilizador e a rede deve ser melhorada.
Uma das melhorias que desde logo se vislumbra é a interação do SIIOP com outras bases de dados de outros OPC, tendo em linha de consideração que assim seria possível a existência de cruzamento de dados o que, naturalmente, potenciaria sobremaneira o ciclo de produção de Informação. Desta forma, lográvamos a um incremento na capacidade operacional da GNR, visto que teríamos uma maior panóplia de informação ao nosso dispor, sem a tradicional necessidade de solicitar qualquer tipo de informação a outros OPC. Noutro prisma, sugeria a criação de um separador "Informações", destinado, exclusivamente, à inserção, controlo e partilha de informação no seio da Guarda, simplificando assim os canais por onde circula a informação, tornando-a rapidamente disponível a nível nacional e por fim o separador notícias deveria ser melhorado no sentido de permitir elaborar aditamentos à notícia.
Sistema tornar-se mais amigável e simplificado na inserção e consulta da informação.
Maior largura de banda da rede.
A análise da informação é muitas vezes extemporânea perdendo a necessária eficácia para a resposta operacional
Aumento da capacidade de caracteres do separador notícias e a possibilidade de garantir um grau de importância à notícia introduzida.
O retorno do SIIOP em termos de informações, prende-se com a inserção dos dados e o retorno que possibilita (referências de objetos inseridos) bem como com a qualidade e detalhe das informações que nele constam. A análise e correção da qualidade da informação inserida é, com frequência muito fraca. Deveriam ser implementados mecanismos de controlo mais apertados à qualidade da informação.
O SIIOP tem que ser aperfeiçoado/desenvolvido/afinado deixando de ser sucessivamente alterado com novas áreas sem ter as atuais a funcionar devidamente. Esta alteração estratégica é essencial e favorece todas as áreas e não apenas as Informações.
Introduzir um sistema de alertas e de reporte de alterações ao padrão de evolução da criminalidade;
Simplificação dos sistemas de análise da evolução criminal, de modo a facilitar a análise da evolução criminal independentemente do escalão hierárquico;
Dependendo da evolução criminal registada, o próprio sistema emitir recomendações úteis ao planeamento da atividade operacional (incluir ferramentas de inteligência artificial), ou seja, melhorar a capacidade preditiva.

### Grupos 3 – Contributo das Informações no nível operacional

Quadro 22 – Respostas do Grupo 3

<i>Campo de sumário para G3Q1SQ1</i>		
Os produtos elaborados pela Direção de Informações, no contexto da atividade operacional planeada pelo Comando Operacional (Anexos de Informações às Diretivas Operacionais), revestem-se de grande utilidade no restabelecimento da missão da Unidade que comando.		
Resposta	Contagem	Percentagem
Discordo Totalmente	0	0.00 %
Discordo	1	5.56 %
Não concordo nem discordo	2	11.11 %
Concordo	7	38.89 %
Concordo Totalmente	2	11.11 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	6	33.33 %
<i>Campo de sumário para G3Q1SQ2</i>		
No contexto do restabelecimento das missões atribuídas pelo Comando Operacional, é necessário desenvolver pesquisas adicionais no contexto do planeamento de nível tático da Unidade que comando.		
Resposta	Contagem	Percentagem
Discordo Totalmente	0	0.00 %
Discordo	0	0.00 %



Não concordo nem discordo	0	0.00 %
Concordo	6	33.33 %
Concordo Totalmente	6	33.33 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	6	33.33 %

**Campo de sumário para G3Q2**

No âmbito do planeamento efetuado pelo Comando Operacional, que melhorias poderiam ser implementadas na área das Informações para potenciar e facilitar o restabelecimento das missões ao nível das Unidades Territoriais.

	Contagem	Percentagem
Resposta	12	66.67 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	6	33.33 %

Maior fluidez das informações entre a DI e os CT.

Adoção de mecanismos de planeamento colaborativo, integrado e participado, envolvendo desde o início os vários níveis de decisão, em cascata e numa perspetiva de *comprehensive approach*.

Para tal, importa que o planeamento seja atempado e oportuno, deixando de serem remetidas Diretivas às Unidades quase em vésperas de iniciarem as operações, facto que impossibilita o restabelecimento da missão e todos os trabalhos de planeamento a nível da Unidade.

Importa melhorar a georreferenciação e localização/tipologia da criminalidade.

De uma forma geral, os anexos das Informações são um suporte válido ao planeamento das demais operações emanadas pelo CO. No entanto, Deveria ser garantido a atualização, coerência, integração e acessibilidade da informação em tempo útil e de forma segura, no Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais (SIIOP), para assim poder apoiar as tomadas de decisão das Unidades nas diversas missões, sempre que sintam essa necessidade, tendo em conta que as decisões já não são tomadas por base empírica ou assentes na experiência profissional, mas sim sobre o conhecimento que esta informação oferece.

Maior coordenação e integração entre as informações policiais e criminais (entre DI e DIC).

Está sempre relacionado com o tempo útil que os CTer's acabam por ter a informação e dessa forma poderem rentabilizá-la no planeamento. A informação chega quando o planeamento está feito ou já está executada a operação.

Melhorar a "Direção" e as ferramentas da "Pesquisa", assim como a capacidade de "Análise", reportando-me ao ciclo de produção de informações.

O planeamento Operacional partir da realidade existente e não de uma "realidade ficcionada".

Reservar mais tempo para planeamento integrado das informações com as operações.

Para tal, importa que o planeamento seja atempado e oportuno, deixando de serem remetidas Diretivas às Unidades quase em vésperas de iniciarem as operações, facto que impossibilita o restabelecimento da missão e todos os trabalhos de planeamento a nível da Unidade.

Importa melhorar a georreferenciação e localização/tipologia da criminalidade.

**Grupos 4 – Contributo das Informações no nível tático****Quadro 23 – Respostas do Grupo 4****Campo de sumário para G4Q1SQ1**

O planeamento da atividade operacional da Unidade que comando é orientado pelas Informações produzidas pela Direção de Informações.

Resposta	Contagem	Percentagem
Discordo Totalmente	1	5.56 %
Discordo	4	22.22 %
Não concordo nem discordo	3	16.67 %
Concordo	4	22.22 %
Concordo Totalmente	0	0.00 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	6	33.33 %

**Campo de sumário para G4Q1SQ2**

Os produtos difundidos pela Direção de Informações, nas diferentes áreas de interesse, complementam o ciclo de produção de informações da Unidade que comando.

Resposta	Contagem	Percentagem
----------	----------	-------------





Discordo Totalmente	0	0.00 %
Discordo	2	11.11 %
Não concordo nem discordo	1	5.56 %
Concordo	8	44.44 %
Concordo Totalmente	1	5.56 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	6	33.33 %

***Campo de sumário para G4Q1SQ3***

Os produtos difundidos pela Direção de Informações, nas diferentes áreas de interesse, são tempestivos e relevantes para o planeamento da atividade operacional.

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentagem</b>
Discordo Totalmente	0	0.00 %
Discordo	2	11.11 %
Não concordo nem discordo	4	22.22 %
Concordo	6	33.33 %
Concordo Totalmente	0	0.00 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	6	33.33 %

***Campo de sumário para G4Q1SQ4***

As Ordens de Pesquisa recebidas do escalão superior são prontamente integradas no ciclo de produção de informações da Unidade, tendo em vista o seu cumprimento tempestivo.

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentagem</b>
Discordo Totalmente	0	0.00 %
Discordo	0	0.00 %
Não concordo nem discordo	0	0.00 %
Concordo	5	27.78 %
Concordo Totalmente	7	38.89 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	6	33.33 %

***Campo de sumário para G4Q1SQ5***

Os Pedidos de Pesquisa enviados ao escalão superior e demais Unidades, são respondidos em tempo útil, com informação relevante para as necessidades operacionais da Unidade que comando.

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentagem</b>
Discordo Totalmente	1	5.56 %
Discordo	2	11.11 %
Não concordo nem discordo	2	11.11 %
Concordo	5	27.78 %
Concordo Totalmente	2	11.11 %
Sem resposta	0	0.00 %
Não concluído ou Não exibido	6	33.33 %

***Campo de sumário para G4Q2***

Atualmente, a Direção de Informações desenvolve as suas atribuições em diferentes áreas de interesse, estratificadas de acordo com as competências que lhe estão conferidas através do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro. Assinale as áreas de interesse com maior relevância para o planeamento da atividade operacional da Unidade que Comanda.

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentagem</b>
Fenómenos e dinâmicas sócio criminais	12	66.67 %
Ciberinteligência	3	16.67 %
Sistema de alerta	4	22.22 %
Terrorismo, extremismo violento e radicalização	2	11.11 %
Contestação social	11	61.11 %
Insegurança e violência	7	38.89 %
Segurança	10	55.56 %
Proteção de infraestruturas críticas	6	33.33 %
Proteção da força e segurança militar	10	55.56 %
Ação Externa e cooperação interinstitucional	3	16.67 %
Não concluído ou Não exibido	6	33.33 %